

INTÉGRER DES PRATIQUES ET DES CRITÈRES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DANS LES
PROCESSUS D'ACQUISITION DU CÉGEP ÉDOUARD-MONTPETIT

Par
Maya de Cardenas

Essai présenté au Centre universitaire de formation
en environnement et développement durable en vue
de l'obtention du grade de maîtrise en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Mario Laquerre

MAITRISE EN ENVIRONNEMENT
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Septembre 2020

SOMMAIRE

Mots clés : approvisionnement responsable, achat responsable, processus d'acquisition, pratiques et critères d'approvisionnement responsable, Cégep Édouard-Montpetit, cégep

Nos activités humaines exercent d'innombrables pressions sur les écosystèmes qui répondent à nos besoins. Nos modes de consommation sont parmi les causes directes du réchauffement climatique observé et ressenti. Dans le but de faire face à ces problématiques, l'auteur cible, dans cet essai, les éléments essentiels qui permettraient au Cégep Édouard-Montpetit, un établissement d'enseignement supérieur d'envergure, d'intégrer des pratiques et des critères d'approvisionnement responsable à ses processus d'acquisition.

L'approvisionnement responsable représente un ensemble de règles et de pratiques qui constituent une façon de faire des achats reposant sur des critères de développement durable. Situé en amont de la chaîne, il vise une exploitation ou une extraction des ressources naturelles qui limite ses impacts sociaux et environnementaux. Il tente de réduire les quantités d'énergie et de matières résiduelles occasionnées tout au long du cycle de vie des biens, des produits et des services essentiels et influence les modes de transport. Il induit de plus un approvisionnement plus local, plus intéressant aux points de vue social, environnemental et économique. Pourtant, trop peu de cégeps en ont fait une règle du jeu.

Les recommandations formulées dans cet essai cherchent donc à proposer un modèle de gestion des approvisionnements plus éthique et sans gaspillage : sans gaspillage de ressources, sans gaspillage de temps ni d'argent. Elles promeuvent et accentuent la responsabilité sociétale et environnementale du cégep qui a plus d'un rôle important à jouer en ce sens. Ces recommandations s'appuient sur l'analyse de la politique d'approvisionnement du Cégep Édouard-Montpetit, sur les quelques notions d'approvisionnement responsable qui s'y retrouvent, sur ses façons de faire actuelles et sont le résultat des constats qui ressortent des sept chapitres de cet essai. Elles proposent une démarche collaborative qui devra d'abord et avant tout se baser sur l'expérience et l'expertise que possède la Direction des finances du Cégep et, particulièrement, à celles des gestionnaires de son Service des approvisionnements.

Si les établissements collégiaux tiraient profit de cet essai, ils pourraient, ensemble, réduire leur empreinte écologique et démontrer qu'ils maîtrisent l'art de décider pour le bien commun.

REMERCIEMENTS

Merci à mon directeur Mario Laquerre. Il a fait le plus important pour moi, il m’a donné le goût de travailler avec lui. Ciao Mario Ciao.

Merci à Marianne Forget, pour son soutien inconditionnel et ses conseils judicieux tout au long du DGE. Avec elle à mes côtés, j’ai pu éclaircir mon regard et affiner ma pensée. Merci mon amie.

Merci à Stéphanie H. Leclerc. Avec son expertise, son énergie, son enthousiasme, sa passion et sa personnalité, elle a inspiré le sujet de cet essai.

Merci à mes trois collègues du Cégep Édouard-Montpetit, Jérémie Monchaux, Véronique Bureau et Julie Pelland pour leur apport professionnel.

Merci à mes enseignantes et enseignants de yoga. Grâce à eux, j’ai appris à dompter mon mental. Namaste.

Merci à mes collègues, à mes amies et amis, à ma famille, pour leurs encouragements et leur soutien au travers de toutes ces années d’étude.

Merci à mon chum. Jim, tu *rockes* solide.

Cet essai, il est pour mon réseau collégial, pour qu’ensemble nous puissions faire une différence.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MISE EN CONTEXTE	4
1.1 Fonction Achats et fonction Approvisionnements.....	4
1.2 Approvisionnement responsable	6
1.3 Principes et lignes directrices de l’approvisionnement responsable.....	9
1.3.1 Exemplarité.....	10
1.3.2 Gouvernance	10
1.3.3 Équité et efficience	11
1.3.4 Intégrité environnementale	11
1.3.5 Développement socio-économique	12
1.4 L’approvisionnement responsable dans les réseaux de l’enseignement supérieur	12
2 PORTRAIT DES RÉSEAUX DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.....	14
2.1 Portrait du système d’éducation au Québec.....	14
2.1.1 Un système en réseaux.....	14
2.1.2 Réseau collégial	15
2.1.3 Réseau universitaire	18
2.2 Parties prenantes impliquées dans les approvisionnements.....	19
2.2.1 Centre de services partagés du Québec	19
2.2.2 Collecto services regroupés en éducation.....	20
2.2.3 Association canadienne du personnel administratif universitaire	20
2.2.4 Bureau de coopération interuniversitaire	21
2.2.5 Regroupement des gestionnaires en approvisionnement des universités québécoises ..	21
2.2.6 Groupe d’approvisionnement en commun de l’Est du Québec.....	21
2.2.7 Initiative canadienne d’approvisionnement collaboratif	22
2.3 Associations, réseaux et certifications durables	22
2.3.1 Programme Cégep Vert du Québec.....	23
2.3.2 <i>The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education</i>	23
2.3.3 <i>The Higher Education Sustainability Initiative</i>	24
2.3.4 <i>The Sustainable Development Solution Network</i>	24
2.3.5 Alliance étudiante en développement durable.....	25

3	PORTRAIT DE L'APPROVISIONNEMENT AU CEM.....	26
3.1	Cégep Édouard-Montpetit	26
3.1.1	Parties prenantes impliquées dans les processus d'approvisionnement.....	29
3.1.2	Description des processus d'approvisionnement	31
3.2	Encadrement juridique et administratif des approvisionnements	35
3.2.1	Loi sur les contrats des organismes publics.....	36
3.2.2	Loi sur le développement durable.....	38
3.2.3	Accords commerciaux interprovinciaux et internationaux	39
4	SURVOL DES ÉTABLISSEMENTS INSPIRANTS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE .	41
4.1	Pratiques collégiales d'approvisionnement responsable.....	41
4.1.1	Collège de Rosemont.....	42
4.2	Pratiques universitaires d'approvisionnement responsable.....	44
4.2.1	Université McGill	44
4.2.2	Université Laval	47
4.2.3	Université de Sherbrooke	49
4.3	Sommaire du survol.....	52
5	CONCEPTS ET BÉNÉFICES DE L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE.....	53
5.1	Développement durable.....	53
5.2	Économie circulaire	55
5.3	Économie de fonctionnalité	57
5.4	Décroissance.....	58
5.5	Bénéfices	59
5.5.1	Bénéfices sociaux.....	60
5.5.2	Bénéfices environnementaux.....	60
5.5.3	Bénéfices économiques	61
6	COMPOSANTES ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE	62
6.1	Composantes de l'approvisionnement responsable.....	62
6.1.1	Vision	62
6.1.2	Engagements et gouvernance	63
6.1.3	Mobilisation des parties prenantes.....	63
6.1.4	Opérationnalisation	63
6.1.5	Mesure.....	64

6.2	Description des approches	64
6.2.1	Approche fournisseur	65
6.2.2	Approche produit	65
6.3	Outils d'implantation.....	66
6.3.1	Politique d'approvisionnement responsable.....	67
6.3.2	Coût total de possession.....	68
6.3.3	Cycle de vie	69
6.3.4	Principe des 4R	70
6.3.5	Normes et certifications	71
6.4	Autres outils	72
7	RECOMMANDATIONS POUR LE CEM	73
	CONCLUSION	80
	RÉFÉRENCES	82
	BIBLIOGRAPHIE.....	91
	ANNEXE- 1 LISTE DES ÉTABLISSEMENTS CERTIFIÉS CÉGEP VERT DU QUÉBEC 2018-2019 ET NIVEAU OBTENU	92
	ANNEXE- 2 PRÉSENTATION DES COMPOSANTES ET INDICATEURS DE L'ACHAT RESPONSABLE	93

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1.2	Achat responsable	7
Figure 1.3	Relation entre les termes développement durable, responsabilité sociétale et approvisionnement responsable	8
Figure 3.1	Organigramme du Cégep Édouard-Montpetit	30
Figure 3.2	Étapes et responsabilités du processus d'achat du CEM	33
Figure 3.3	Catégories d'acquisitions au CEM	34
Figure 5.1	Principes et lignes directrices de l'achat responsable	54
Figure 5.2	Schéma de l'économie circulaire	55
Figure 5.3	Schéma économie circulaire	57
Figure 6.1	Composantes de l'achat responsable	62
Figure 6.2	Mise en œuvre de l'approche fournisseur	65
Figure 6.3	Corrélation entre les besoins et les fonctions associées au produit	66
Figure 6.4	Cycle de vie	69
Figure 6.5	Principe des 4R	70
Tableau 7.1	Recommandations pour le CEM	74

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

3RV-ed	Réduction à la source, Réemploi, Recyclage, Valorisation, Éducation
4R	Réfléchir, Réduire, Réemployer, Recycler
ACV	Analyse de cycle de vie
APL	Appel d’offres
AR	Approvisionnement responsable
BON	Bon de commande
CEM	Cégep Édouard-Montpetit
CTP	Coût total de possession
DAEC	Direction des affaires étudiantes et des communications
DD	Développement durable
DF	Direction des finances
DMA	Demande d’achat
ECPAR	Espace québécois de concertation sur les pratiques d’approvisionnement responsable
ISO	Organisation internationale de normalisation
LCOP	Loi sur les contrats des organismes publics
LDD	Loi sur le développement durable
McGill	Université McGill
MDDELCC	Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques
MEES	Ministère de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail
PAR	Politique d’approvisionnement responsable
PDD	Politique de développement durable
PP	Parties prenantes
RSO	Responsabilité sociétale d’une organisation
UdeS	Université de Sherbrooke
ULaval	Université Laval

LEXIQUE

Appel d’offres public	Procédure d’appel à la concurrence qui consiste, pour l’élaboration d’un projet, à inviter des fournisseurs de biens, des prestataires de services ou des entrepreneurs en construction à présenter une offre précise en vue de l’attribution d’un marché (OQLF, 2007).
Approvisionnement responsable	Mode d’approvisionnement d’une organisation, qui prend en compte des critères sociaux et environnementaux dans l’optique d’un développement à long terme respectueux de l’environnement physique, social et économique (Office québécois de la langue française [OQLF], 2020).
Coût total de possession	Au-delà du prix d’achat, les coûts totaux de possession sont ceux que doivent supporter les organisations lors de l’acquisition d’un bien, produit ou service jusqu’à leur disposition finale en fin de vie utile. (Espace québécois de concertation sur les pratiques d’approvisionnement responsable [ECPAR], 2018).
Cycle de vie (analyse)	Méthode d’évaluation permettant de réaliser un bilan environnemental d’un produit, service, entreprise ou procédé sur l’ensemble de son cycle de vie. Pour un produit donné, elle permet d’en mesurer les effets directs et indirects sur l’environnement, depuis l’extraction des matières premières qui entrent dans sa composition jusqu’à son élimination (Waridel, 2019).
Externalité	Impact environnemental, social ou économique, positif ou négatif, d’activités générant des avantages ou des coûts qui ne sont pas reçus ou assumés exclusivement par la personne, le groupe ou l’entreprise exerçant ces activités (OQLF, 2020).
Internationalisation des coûts	Concept permettant à la fois de contenir les effets des externalités sociales et environnementales, mais aussi de mieux refléter le coût « réel » de certains biens et services pour dissuader l’achat et l’usage de ceux dont les effets négatifs sont les plus grands (Waridel, 2019).
Responsabilité sociétale	Responsabilité d’une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l’environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société : prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l’organisation et mis en œuvre dans ses relations (OQLF, 2020).

« Produire moins, partager plus, décider ensemble »

Yves-Marie Abraham

INTRODUCTION

En 1972, il y a 48 ans, le Club de Rome publiait un rapport, *The Limits of Growth*, aussi connu sous le nom de Rapport Meadows. Rédigé par des chercheurs américains du Massachusetts Institute of Technology (MIT), ce rapport présentait les constats d'une importante étude portant sur les limites de la croissance économique et démographique, toutes deux exponentielles déjà à l'époque. Cette étude a mis en évidence les dangers que représentent ces deux types de croissance, tant pour la santé et la survie de l'homme que pour l'état et la préservation de notre planète. Près d'un demi-siècle plus tard, la situation, loin de s'être améliorée, s'est détériorée (Mead, 2017). Le modèle économique prédominant, dit libéral ou néolibéral, s'établit dans les lois du libre marché et requiert des ressources matérielles et énergétiques qui sont, pour l'instant, encore accessibles et peu dispendieuses. Toutefois, leurs coûts d'extraction, d'exploitation ainsi que leur prix de vente augmentent chaque année. Les verbes prédominants de ce modèle économique linéaire, préconisé par les pays développés à économie de marché, sont extraire, produire, consommer et jeter (Agence de la transition écologique [ADEME], 2020). Voilà qui explique pourquoi nos ressources naturelles se raréfient à un rythme qui tend à s'accélérer et que leur prix ne cesse d'augmenter; une situation insoutenable. La pollution entraînée par ces opérations qui a des effets pervers et contraignants, les gaz à effet de serre qui ne cessent d'augmenter, voilà quelques-uns des problèmes majeurs de notre société moderne. Indéniablement, depuis la parution du rapport Meadows, nous avons accéléré nos ardeurs de croissance plutôt que les ralentir. Pourtant, il semble que nous ayons davantage conscience des limites planétaires. De plus en plus de gens sont lucides face aux enjeux et constats et sont prêts à reconnaître que notre système économique externalise grossièrement les coûts sociaux et environnementaux. Il faut avouer qu'actuellement, et depuis trop longtemps, nous faisons payer aux autres, humains et animaux, les vrais coûts associés à notre insatiable soif de consommation (Waridel, 2019).

Pour effectuer une transition écologique efficace qui permettrait d'atteindre les cibles de lutte aux changements climatiques fixées par nos gouvernements, il faut impérativement que tous les acteurs, incluant les ICI (industries, commerces et institutions), s'y mettent. Les établissements scolaires des réseaux de l'enseignement supérieur ont donc aussi une part de responsabilité; ils ont des rôles primordiaux à jouer en plus de leur mission première qu'est l'éducation. Ces établissements déboursent plusieurs milliards de dollars annuellement pour leurs achats, c'est pourquoi l'approvisionnement est une fonction clé qu'ils doivent opérationnaliser en tenant compte de leur réalité et en se souciant des attentes sociales et environnementales de leur communauté et, donc, sans négliger les conséquences qu'engendrent leurs multiples activités. Dans le réseau collégial, l'intégration du développement durable

(DD) dans les processus de gestion passe presque assurément par la mise en place d'un système de gestion des matières résiduelles plus efficace sur le plan environnemental. Toutefois, peu de mesures sont mises sur pied pour corrélérer la disposition des matières résiduelles générées par l'établissement en aval et la gestion des processus d'approvisionnement en amont. L'approvisionnement responsable (AR) permet de faire ces liens importants et répond en plus à certains des grands enjeux du DD.

En juin 2019, le Cégep Édouard-Montpetit (CEM) adoptait sa Politique de développement durable (PDD). L'un des énoncés de la PDD stipule qu'en matière d'acquisition et de disposition de biens et services, il faut dorénavant prioriser la hiérarchie du principe de réduction à la source, de réemploi, de recyclage et de valorisation (3RV) dans l'analyse des besoins matériels du Cégep et favoriser l'achat de biens et de produits conçus et acheminés de manière responsable (Cégep Édouard-Montpetit [CEM], 2019). Pour honorer ces engagements, le CEM doit nécessairement approfondir sa compréhension de l'approvisionnement responsable et acquérir des compétences en la matière. Il doit se familiariser avec les principes, notions et concepts de l'AR qui ont été développés à partir de critères associés aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques du développement durable. L'objectif principal de cet essai est donc de cibler et définir les éléments et facteurs clés qui appuieront l'intégration de pratiques et critères d'AR dans les processus d'acquisition du Cégep Édouard-Montpetit. Cette production de fin d'études se veut un guide et un outil pour le CEM afin qu'il arrive à « faire plus et mieux avec moins » (Gouvernement du Canada, 2018).

Afin d'assurer l'exactitude des informations recueillies au cours de cette recherche, les références utilisées ont été choisies pour leur crédibilité et leur pertinence, et les sources sont aussi diversifiées qu'abondantes. Les concepts théoriques de l'AR proviennent de l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), une organisation pionnière reconnue pour son expertise. Plusieurs livres sur les mécanismes d'approvisionnement sont cités; ces manuels sont utilisés dans les établissements d'enseignement supérieur tels que HEC Montréal. De plus, des experts du domaine de l'approvisionnement ont été consultés et quelques entrevues semi-dirigées ont été effectuées avec des expertes de l'approvisionnement responsable reconnues par leurs pairs.

Cet essai est divisé en sept chapitres. Le premier sert de mise en contexte. Il explique les termes, décrit l'approvisionnement responsable et expose ses principes et lignes directrices. Le second brosse le portrait des réseaux de l'enseignement supérieur et répertorie les parties prenantes, les associations, réseaux et certifications qui influencent l'approvisionnement des cégeps et des universités. Le troisième peint le portrait des approvisionnements du CEM en décrivant l'établissement ainsi que l'encadrement juridique

et administratif de ses modes d'acquisition. Le quatrième chapitre présente un survol des établissements d'enseignement supérieur inspirants en matière d'approvisionnement responsable, le cinquième expose les concepts et les bénéfices de l'approvisionnement responsable et le sixième les composantes et les outils de mise en œuvre de l'approvisionnement responsable. Finalement, les recommandations élaborées pour le Cégep Édouard-Montpetit, présentées sous forme de tableaux, constituent le septième et dernier chapitre de cette production de fin d'études.

1 MISE EN CONTEXTE

Le domaine de l'approvisionnement est actuellement en pleine transformation. La maîtrise des prix et des coûts est, certes, le but ultime d'une gestion efficace des approvisionnements, mais depuis quelques années, ses périmètres d'action se sont élargis (Bruehl et Ménage, 2019). Les stratégies d'achat comprennent la gestion des processus d'acquisition et, maintenant, celle des connaissances (Leenders et al., 2006). Les gestionnaires qui administrent les départements, secteurs et services d'approvisionnement sont témoins de l'émergence de nouvelles demandes. Ils doivent progressivement prendre en compte certaines obligations légales et réglementaires en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et environnementale (Bruehl et Ménage, 2019). Les pratiques d'approvisionnement ont indéniablement des influences significatives et des incidences sur la société, sur l'économie et sur l'environnement. Le choix des fournisseurs, des partenaires et la façon dont une entreprise ou une organisation utilise les biens, les produits et les services qui lui sont nécessaires doivent désormais prendre en compte, en plus des enjeux socio-économiques, les inégalités et la pauvreté (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2017).

C'est pourquoi, à l'heure actuelle, de plus en plus d'établissements d'enseignement supérieur souhaitent graduellement intégrer des principes et des critères de développement durable à leurs processus d'approvisionnement. Ces établissements veulent, en toute transparence, collaborer avec des fournisseurs et des partenaires qui ont des pratiques commerciales plus éthiques, qui favorisent le commerce local et équitable et faire affaire avec eux. C'est dans ce contexte que le concept de la fonction Approvisionnements sera défini.

1.1 Fonction Achats et fonction Approvisionnements

Pour certains, il faut différencier ou dissocier la fonction Achats de la fonction Approvisionnements; pour d'autres, c'est l'inverse. Cela dépend du contexte organisationnel : si celui-ci concerne le domaine des entreprises industrielles ou le secteur de la distribution, par exemple (Bruehl et Ménage, 2019). Pour bien comprendre, définissons les termes importants employés dans cet essai tels qu'ils sont utilisés dans un établissement d'enseignement supérieur.

La fonction Achats est la fonction garante de l'acquisition des matériaux et des matières, des équipements, des fournitures, des produits, des biens et des services (assurances, travaux de construction, entretien ménager, honoraires juridiques, etc.) devant répondre aux besoins nécessaires au bon fonctionnement

d'un établissement d'enseignement supérieur. Cette fonction comporte un aspect stratégique qui permet de réduire et de contrôler les dépenses associées aux besoins des diverses directions. En excluant les dépenses sociales incontournables, il s'agit de « l'ensemble des dépenses externes négociables » (Bruel et Ménage, 2019).

Le terme fonction Approvisionnements fera référence à une notion globale qui regroupe toutes les activités liées aux processus d'acquisitions et sera principalement utilisé en ce sens. La « fonction Approvisionnements représente l'ensemble des activités d'approvisionnement » (S. Pomerleau, notes de cours GDD 708, 3 octobre 2018). Elle inclut la fonction Achats, sans distinction. D'une manière générale, l'utilisation des termes achat, approvisionnement, gestion du matériel et des matières, gestion des approvisionnements et des stocks et gestion de la chaîne d'approvisionnement varie selon le stade de développement, le secteur d'activité et la position concurrentielle d'une entité, entreprise ou organisation (Leenders et al., 2006). La fonction Approvisionnements regroupe donc diverses étapes et actions, soit la reconnaissance d'un besoin, la recherche et la sélection d'un fournisseur, la négociation du prix et de toutes autres conditions pertinentes, l'achat, la livraison (transport) et son suivi, la réception et le paiement. À ces étapes dites régulières, il faut inclure l'inspection (contrôle de la qualité), l'entreposage et la manipulation du matériel et des matières, la gestion des flux entrants et sortants (gestion des inventaires) et la mise au recyclage et au rebut (Leenders et al., 2006). Certaines de ces étapes sont définies par des conditions bien précises, soit la qualité exigée, la quantité requise, le délai et le lieu de livraison.

Dans une diversité de contextes, la gestion des approvisionnements joue un rôle crucial. Devenue une activité administrative de premier plan, la gestion des approvisionnements est un instrument de négociation qui permet d'obtenir les meilleurs prix possibles. Cette fonction a des répercussions sur les aspects opérationnels tout autant que sur les aspects financiers. Elle permet de relever les défis potentiels rattachés à la fonction Approvisionnements en proposant des solutions novatrices tout en ayant des effets positifs sur la réputation de l'établissement (Leenders et al., 2006). Le « service de l'approvisionnement correspond à la structure que se donne l'organisation » (S. Pomerleau, notes de cours GDD 708, 3 octobre 2018). Un secteur, ou service des approvisionnements, optimisé ajoute de la valeur à une organisation et entraîne des répercussions positives qui affectent ses relations avec ses fournisseurs. La mission économique des approvisionnements représente le principal objectif de performance. Pour s'en assurer, les acheteurs doivent disposer de méthodes d'achat et de leviers de négociation (Bruel et Ménage, 2019).

Comme décrit précédemment, le terme achat est associé aux processus d'acquisition alors que la fonction Approvisionnements est plus large et englobante, il s'agit d'un « domaine passionnant où il y a place pour l'innovation » (Leenders et al., 2006). Il est possible, pour un établissement d'enseignement supérieur, de revoir ses perspectives et pratiques d'approvisionnement et de faire de la fonction Approvisionnements une fonction clé en matière de transition environnementale et de responsabilité sociétale. Il faut aujourd'hui concevoir la gestion des achats et des approvisionnements comme une contribution stratégique et opérationnelle, intégrée aux mœurs de l'établissement et tournée vers l'avenir (Leenders et al., 2006).

1.2 Approvisionnement responsable

La fonction Approvisionnements ne cesse d'évoluer, elle voit actuellement ses bases fondamentales transformées et elle contribue à l'innovation ainsi qu'à la mise en œuvre du développement durable (Briel et Ménage, 2019). À ce propos, l'approvisionnement responsable (AR) consiste à intégrer des critères sociaux, environnementaux et économiques aux processus d'approvisionnement. Il faut, lorsque faire se peut, appliquer des principes de responsabilité sociétale et de développement durable aux processus d'achats (ECPAR, 2018a).

L'approvisionnement responsable représente un ensemble de pratiques et de règles homogènes qui constitue une nouvelle façon de « faire des achats ». Dans un établissement ou une organisation, cette intégration de conditions sociales et environnementales provoque une espèce de réforme du système d'approvisionnement qui contribue à la réduction de son empreinte écologique. Il s'agit d'une « approche globale, avec des dimensions novatrices spécifiques, mais qui recouvre et intègre largement, et sans problème de cohérence, le classique processus stratégique et tactique des achats et la plupart des pratiques opérationnelles préexistantes » (Briel et Ménage, 2019). Il existe plusieurs façons de nommer l'approvisionnement responsable : approvisionnement durable ou approvisionnement écoresponsable, termes qu'il faut préférer aux expressions achat durable, achat responsable, acquisition durable ou acquisition responsable (Office québécois de la langue française [OQLF], 2019). Nous parlerons, dans cet essai, d'approvisionnement responsable (AR).

Le développement durable, quant à lui, propose certains critères principaux d'approvisionnement responsable associés aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques. La sphère sociale propose des critères qui prennent en considération les droits de la personne, les conditions de travail, de santé, de sécurité des travailleurs et la lutte contre la corruption. Les relations d'affaires avec les entreprises

d'économie sociale locales y sont favorisées. La sphère environnementale considère les caractéristiques du produit à sa conception : est-il issu d'une gestion des ressources naturelles faite de manière responsable? Quelles sont la qualité et la quantité de matière première nécessaire pour le fabriquer? Est-il réutilisable ou recyclable? Quelle est son analyse de cycle de vie? Quant à la sphère économique, elle tient compte des impacts des pratiques des fournisseurs sur l'établissement, du coût total de possession ou du coût total de propriété. Nous verrons de manière plus exhaustive, au chapitre 5 de cet essai, les divers bénéfices rattachés à l'intégration de l'approvisionnement responsable dans les mœurs de gestion des approvisionnements. Voici tout de même un schéma qui illustre parfaitement les trois sphères du développement durable et les critères qui y sont associés :



Figure 1.2 Achat responsable (tiré de : ECPAR, 2018).

L'approvisionnement responsable est partie prenante du concept de responsabilité sociale ou sociétale d'une organisation (RSO ou RSE). Cette RSO reconnaît les impacts sur la société civile et sur l'environnement des activités et des décisions d'une organisation (OQLF, 2019). C'est la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO est son sigle en anglais) qui se veut la référence internationale en responsabilité sociétale (ISO, 2014). Cette norme sans certification est une mesure qui permet de promouvoir le développement durable dans une organisation (Champoux, 2014). Cette norme contient près de 450 recommandations alignées sur les 17 objectifs du développement durable (ODD). Elle présente sept thèmes de responsabilité sociétale soit la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et l'implication auprès des communautés, et la contribution au développement local (Brady, 2018).

La responsabilité sociétale, comme l’approvisionnement responsable, est volontaire et promeut des comportements plus éthiques et plus écologiques. Les processus d’approvisionnement responsable et de responsabilité sociétale regroupent un ensemble de pratiques respectant les principes du développement durable. Ces deux concepts s’intègrent parfaitement dans une stratégie organisationnelle de développement durable ou même dans un plan de transition écologique ou de carboneutralité. Le développement durable, la responsabilité sociétale et l’approvisionnement responsable sont donc intimement liés, comme l’exprime ce schéma :

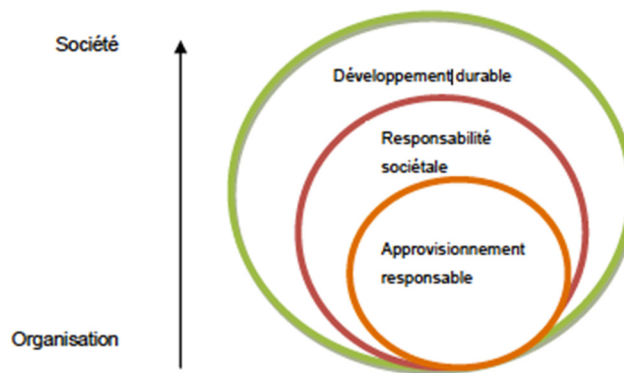


Figure 1.3 Relation entre les termes développement durable, responsabilité sociétale et approvisionnement responsable (tiré de : Champoux, 2014, p. 23).

Conséquemment, l’analyse des biens, des produits et des services que requiert un approvisionnement responsable permet de définir des initiatives, d’établir des mandats, d’intensifier les efforts nécessaires en matière de responsabilité sociétale et environnementale et, ainsi, d’augmenter le degré de performance d’un établissement en termes de développement durable : « Ce paradigme récent devient incontournable, il constitue une condition essentielle d’accélération de la création de valeur par les achats » (Bruel et Ménage, 2019). Selon le rapport *Beyond Supply Chains - Empowering Responsible Value Chains* réalisé par le Forum économique mondial, les organisations qui appliquent des pratiques d’approvisionnement responsable peuvent réduire de 9 % à 16 % leurs coûts d’approvisionnement, réduire leur empreinte carbone jusqu’à 22 %, tout en contribuant au développement local de leur communauté (World Economic Forum, 2015).

Pour un établissement d'enseignement supérieur, l'application de pratiques et de critères d'approvisionnement responsable devient une composante importante à intégrer à sa stratégie environnementale ou de développement durable, si une telle stratégie existe. Dans cette optique, l'approvisionnement responsable devient une fonction tactique. L'opportunité de redistribuer certaines dépenses, de faire des économies voire même de faire meilleur usage de certains budgets, permettra d'investir dans des achats plus écologiques. De manière progressive, les établissements d'enseignement doivent faire du déploiement d'une stratégie d'approvisionnement responsable un objectif essentiel (Bruehl et Ménage, 2019) pour arriver à « penser autrement et acheter mieux ! » (Couture et Arseneault, 2011)

1.3 Principes et lignes directrices de l'approvisionnement responsable

Pour rendre plus accessibles les concepts de l'approvisionnement responsable, l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) a ciblé cinq principes pertinents pour permettre aux organisations et aux entreprises de situer leurs actions et de s'assurer que celles-ci cadrent avec le développement durable (Cadieux, 2014). Chacun de ces principes est accompagné de lignes directrices qui lui sont propres. Ces cinq principes, s'appliquant partiellement ou en totalité, sont l'exemplarité, la gouvernance, l'équité et l'efficience, l'intégrité environnementale et le développement socioéconomique. Ils ont été identifiés à partir de critères liés à des enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Ces principes s'appuient sur des normes et des référentiels permettant de mesurer le niveau d'avancement des programmes en matière de développement durable tels que :

- L'approche BNQ 21000 du Bureau de normalisation du Québec et son guide d'application des principes de la Loi sur le développement durable dans la gestion des entreprises et des autres organisations, dans la grille d'autoévaluation D2 Thématiques économiques : thème et enjeu 2.4 Pratiques d'achat ou d'approvisionnement;
- Les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI : G3.1 et G4) : Responsabilité sociétale des entreprises, indicateurs : droit de l'homme, responsabilité du fait des produits;
- La norme ISO 14 001:2015 (Organisation internationale de normalisation) : Système de management environnemental : exigences et lignes directrices pour son utilisation;
- La norme ISO 20 400:2017 : Achats responsables : lignes directrices;
- La norme ISO 26 000:2010 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, loyauté des pratiques. Domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur;

- La norme OHSAS 18 001/ ISO 45001:2018 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) : Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail;
- Le Pacte mondial des Nations Unies et ses dix principes;
- La norme internationale de certification SA 8 000 (*SAI : Social Accountability International*) : Standard de responsabilité sociétale.

Les principes qui suivent servent, en quelque sorte, d'assises à ce champ d'expertise. Ils constituent un inventaire d'actions permettant aux organisations de prendre part au développement durable tout en augmentant la valeur de leurs pratiques d'affaires. Ils visent à encourager les membres de l'ECPAR et leurs fournisseurs, mais aussi toute organisation le souhaitant, à adhérer aux cinq principes et aux lignes directrices qui y sont associées. La présentation de ces lignes directrices n'est pas exhaustive; pour un portrait réel de cette initiative, il faut consulter l'outil Principes et lignes directrices d'approvisionnement responsable publié en décembre 2013 et facilement accessible sur le site internet de l'ECPAR.

Toute organisation qui s'investit dans une démarche d'approvisionnement responsable doit suivre les principes suivant.

1.3.1 Exemplarité

Le premier principe est l'exemplarité. L'établissement ou l'organisation qui entame une démarche doit le faire de manière cohérente. Elle doit y investir du temps, des ressources humaines et financières et « faire preuve d'exemplarité en matière de responsabilité d'entreprise par la mise en œuvre de pratiques responsables dans sa propre organisation » (ECPAR, 2018b). L'ECPAR a identifié cinq lignes directrices associées au principe d'exemplarité. Pour devenir un modèle, il faut, entre autres, respecter les lois environnementales, les lois sociales, ainsi que les principes et droits fondamentaux au travail promus par l'Organisation internationale du travail (OIT). L'établissement doit prendre exemple sur des référentiels reconnus et, en terminant, promouvoir des pratiques d'affaires éthiques.

1.3.2 Gouvernance

Le deuxième principe est la gouvernance. L'établissement doit « s'engager en matière d'approvisionnement responsable et motiver ses employés et fournisseurs à faire de même » (ECPAR, 2018b). La direction de l'établissement doit s'engager et s'outiller, procéder à l'embauche de personnel qualifié ou offrir des formations aux employées et employés de son service des approvisionnements pour renforcer

ses compétences organisationnelles (ECPAR, 2016). La mise en œuvre d'une structure partenariale et collaborative avec les fournisseurs et diverses parties prenantes résulte d'un processus d'innovation qui est inévitablement collectif (Brueel et Ménage, 2019). À cet effet, il est souhaitable que de tels engagements soient formalisés et partagés grâce à un plan de communication, dont l'ECPAR a défini six lignes directrices : se doter d'une politique d'approvisionnement responsable, mettre en place des processus de planification, de mise en œuvre et de reddition de comptes, communiquer l'engagement avec les différentes parties prenantes internes et externes et concerter et valoriser les efforts.

1.3.3 Équité et efficience

Le troisième principe touche à l'équité et à l'efficience organisationnelle. L'ECPAR encourage les organisations à « utiliser l'achat responsable pour créer et distribuer équitablement de la valeur sur les chaînes d'approvisionnement » (ECPAR, 2018b). L'efficacité de la fonction Approvisionnements influencera d'autres résultats d'exploitation et la qualité des services offerts par le service responsable de la gestion des approvisionnements (Leenders et al., 2006). La compétitivité et la création de valeur peuvent être garantes d'une « politique d'achat efficace et d'une gestion performante des approvisionnements » (Brueel et Ménage, 2019). Pour assurer sa capacité de rendement, la direction générale de l'établissement a tout intérêt à définir un plan pour établir clairement les objectifs à atteindre ainsi que les éléments de gestion à privilégier pour optimiser à la fois l'efficacité et l'efficience (Leenders et al., 2006). L'ECPAR a défini cinq lignes directrices pour ce principe qui se résument rapidement ainsi : choisir les produits nécessaires selon leur coût total de possession, utiliser une pensée de cycle de vie, inclure les petits et moyens fournisseurs dans la démarche et s'assurer de la conformité et de l'évaluation des exigences en matière d'approvisionnement responsable.

1.3.4 Intégrité environnementale

L'intégrité environnementale est le quatrième principe. Son objectif est de « mettre en place des pratiques d'approvisionnement permettant de réduire l'impact sur l'environnement » (ECPAR, 2018b). La forte demande en ressources naturelles, nécessaires au maintien de l'équilibre social et économique, cause des dommages écologiques qui ont des propriétés cumulatives (Brueel et Ménage, 2019). Dans ce cas-ci, les cinq lignes directrices encouragent les organisations à privilégier des fournisseurs et des produits qui prennent en compte les enjeux environnementaux, à faire l'évaluation des besoins d'achat, à appliquer la hiérarchie des 3RV (réduction à la source, réemploi, recyclage et valorisation), à contribuer au

développement du marché des produits plus durables et à favoriser des fournisseurs associés aux filières du recyclage et du réemploi.

1.3.5 Développement socio-économique

Le dernier principe est celui du développement socioéconomique. Il s'agit de « mettre en place des pratiques assurant que les biens et services achetés sont produits dans le respect des droits de la personne et du travail et en maximisant les retombées pour les travailleurs et les communautés » (ECPAR, 2018b). Ce principe s'apparente à la philosophie de la gestion *lean* qui « s'intéresse à la dimension humaine de la production et surtout à la réflexion derrière les prises de décisions » (Fournier et al., 2019) établissant, à son tour, six lignes directrices : il faut privilégier les fournisseurs qui peuvent démontrer leurs performances en gestion des ressources humaines, qui peuvent démontrer leur contribution au développement socioéconomique de leur communauté, qui favorisent l'économie de proximité; il faut encourager les fournisseurs qui gèrent et mesurent les impacts potentiels de leurs activités sur leur communauté; il faut s'approvisionner le plus possible auprès d'entreprises d'économie sociale et travailler avec les fournisseurs sur l'identification de mesures à prendre en cas de non-conformité.

Le document Principes et lignes directrices d'approvisionnement responsable est un outil promouvant la prise en compte des enjeux du développement durable et la mobilisation des acteurs concernés.

1.4 L'approvisionnement responsable dans les réseaux de l'enseignement supérieur

Chaque année, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur octroie des allocations de fonctionnement et d'investissement aux établissements d'enseignement supérieur du Québec (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur [MEES], 2019c). Des allocations spécifiques sont dédiées aux dépenses nécessaires à la gestion des approvisionnements; le prochain chapitre en présentera les détails. Ensemble, ces établissements déboursent plusieurs milliards de dollars annuellement pour les besoins et services qui leurs sont nécessaires; il s'agit de budgets imposants (Centre international de solidarité ouvrière [CISO] et al., 2008). Certes, le choix du plus bas soumissionnaire permet de respecter les budgets et de faire des économies, mais malgré les coupures potentielles liées à la COVID-19, cela ne peut plus se faire aux dépens de la RSO et de la responsabilité environnementale. À l'heure actuelle, les enjeux de santé et de développement durable sont au cœur des préoccupations sociales. Il est vrai que la mission fondamentale de ces établissements est de mettre en œuvre des programmes d'études et des activités de formation de haute qualité, mais comme ils ne fonctionnent pas en vase clos, ils sont aussi des acteurs incontournables en

matière d'innovation et doivent avoir le souci des retombées à long terme de leurs activités sur la société et l'environnement. Comme l'a si bien dit Riccardo Petrella, « croire dans le long terme est l'élément de base sur lequel doivent être bâtis les nombreux courts termes qui font le présent » (Petrella, 2007).

L'engouement social et gouvernemental pour les achats locaux qui émerge de la COVID-19 et du confinement sera, nous l'espérons, un facteur motivant. Les directions générales des établissements d'enseignement supérieur, qui ont de plus en plus conscience des inquiétudes et des attentes morales de leurs communautés, pourraient encourager ce mode d'achat québécois. Le moment est bon, somme toute, pour passer de la parole aux actes et mettre plus sérieusement en place des cadres de gestion responsable qui, au final, permettent d'être plus écologique et économique. Inévitablement, les façons dont les cégeps et les universités effectuent leurs approvisionnements ont de multiples impacts sociaux et environnementaux. C'est pourquoi certains établissements d'enseignement supérieur accordent progressivement plus d'importance à l'approvisionnement responsable ou, du moins, en intègrent quelques notions et concepts dans leur politique environnementale ou de développement durable. Ils commencent à reconnaître que l'approvisionnement responsable a des répercussions importantes et directes sur leur empreinte écologique et sur l'empreinte globale du réseau de l'éducation. Ces dernières années, reconnaissant l'importance de ces enjeux de développement durable et grâce aux critères des certifications existantes, quelques-uns ont même adopté des politiques d'approvisionnement responsable (PAR), mais nous sommes encore loin de pouvoir affirmer qu'il s'agit de la majorité.

Les prochains chapitres présenteront une description des réseaux de l'enseignement supérieur ainsi qu'un survol des meilleures pratiques d'approvisionnement responsable de ces réseaux. L'objectif, il faut le rappeler, est d'encourager le Cégep Édouard-Montpetit et de stimuler le réseau collégial à intégrer graduellement des pratiques et des critères d'approvisionnement responsable dans ses processus d'approvisionnement actuels. Bien que soient présentés plusieurs initiatives, mesures, outils et les trois seules PAR du réseau collégial, dans l'ensemble, trop peu d'établissements se sont engagés à intégrer des critères d'approvisionnement responsable dans leurs mœurs d'acquisition. Le réseau pourrait tirer avantage de son pouvoir d'achat et de son pouvoir politique. Il pourrait concrètement contribuer à stimuler les marchés favorisant la durabilité, tenter de réduire le plus possible les impacts négatifs liés aux activités d'approvisionnement et ainsi participer activement à la transition écologique nécessaire à notre bien-être collectif. Les établissements d'enseignement supérieur pourraient ensemble devenir des modèles inspirants en s'engageant à réduire l'empreinte écologique des réseaux de l'enseignement supérieur et ainsi démontrer qu'ils maîtrisent l'art de décider pour le bien commun.

2 PORTRAIT DES RÉSEAUX DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Ce deuxième chapitre brosse le portrait du système d'éducation québécois. Il se concentre sur les réseaux de l'enseignement supérieur, plus spécifiquement sur le réseau collégial. Il cible, par la suite, les diverses parties prenantes de ces réseaux qui sont impliquées dans les processus d'approvisionnement et, finalement, présente un éventail d'associations, de réseaux et de certifications qui favorisent le développement durable et qui promeuvent des pratiques d'approvisionnement responsable dans les réseaux de l'enseignement supérieur.

2.1 Portrait du système d'éducation au Québec

Il existe, au Québec, quatre ordres d'enseignement (MEES, 2020) :

1. L'éducation préscolaire (maternelle);
2. L'enseignement primaire (obligatoire pour les 6 à 12 ans) et l'enseignement secondaire (obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans) qui comprend la formation générale et formation professionnelle;
3. L'enseignement collégial (premier lieu de formation non obligatoire);
4. L'enseignement universitaire (engagement volontaire).

Ces quatre ordres ou niveaux d'enseignement constituent le système scolaire québécois. L'enseignement y est offert en français et en anglais et la majorité des classes sont mixtes. Les établissements d'enseignement sont issus du réseau public (entièrement laïc) et du secteur privé et ils sont reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). Ce système d'éducation est aussi constitué de plusieurs associations et organismes : associations de directions d'établissements, associations patronales et syndicales, associations représentatives du milieu de l'éducation et de la société civile, organismes socioéconomiques et d'action communautaire autonomes du domaine de l'éducation et regroupements ou associations de parents. Le MEES travaille en étroite collaboration avec ceux-ci et, dans l'exercice de ses fonctions, fait notamment appel aux travaux et avis du Conseil supérieur de l'éducation, à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial et à la Commission consultative de l'enseignement privé.

2.1.1 Un système en réseaux

Les établissements publics du système d'éducation québécois sont, selon la nature de leurs communautés, activités et services, répartis en trois réseaux. Ils appartiennent soit au réseau de l'éducation préscolaire

et de l'enseignement obligatoire (écoles primaires et secondaires régies par des commissions scolaires), au réseau collégial ou au réseau universitaire (Observatoire de l'administration publique-ENAP, 2012). Au Québec, l'appellation établissement d'enseignement supérieur désigne les collèges d'enseignement général et professionnel (CÉGEP) et les universités.

2.1.2 Réseau collégial

Le réseau collégial québécois regroupe les cégeps, les collèges, les écoles spécialisées ou écoles gouvernementales collégiales (instituts, conservatoires et centres d'études collégiales) et les établissements privés (Portail du réseau collégial du Québec, s. d). Les premiers cégeps ont vu le jour en 1967 en réponse aux recommandations du rapport Parent produit par la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, aussi connue sous le nom de commission Parent (Observatoire-ENAP, 2012). Le réseau collégial existe uniquement au Québec et représente le premier niveau scolaire de l'enseignement supérieur (Fédération des cégeps, 2020b).

Il y a actuellement près de 195 370 étudiantes et étudiants fréquentant le réseau collégial public (Fédération des cégeps, 2020a). Ces cégeps et collèges publics emploient près de 27 300 personnes, c'est à dire du personnel de soutien, des professionnelles et professionnels, du personnel de direction (cadres) et des enseignantes et enseignants. Ces employées et employés travaillent à temps plein ou à temps partiel et jouent un rôle essentiel quant à la formation des étudiantes et des étudiants et au développement du milieu collégial. D'ailleurs, la majeure partie du budget d'un cégep est dédiée aux salaires devant être versés aux employés (Dupont, 2016). Le réseau collégial public est constitué de 48 cégeps dont 43 sont francophones et cinq, anglophones (Fédération des cégeps, 2019a). Le réseau collégial privé, quant à lui, est constitué de 65 établissements (dont plus du tiers est subventionné) et compte 11 écoles gouvernementales (instituts et conservatoires) (MEES, 2019). Le système d'études collégiales est divisé en deux cheminements qui proposent un total de 125 programmes de formation préuniversitaire et technique (Fédération des cégeps, 2020b). Le cheminement général ou préuniversitaire se fait normalement en deux ou trois ans pour l'obtention d'un Diplôme d'études collégiales (DEC). Le cheminement technique ou professionnel, pour sa part, offre une formation spécialisée permettant d'accéder au marché du travail plus rapidement; il se fait habituellement en trois ans et permet l'obtention d'un Diplôme d'études professionnelles (DEP). La formation continue, qui s'adresse généralement aux adultes, propose des programmes de formation technique qui sont octroyés sur une plus courte période et qui permettent d'obtenir une Attestation d'études collégiales (AEC).

C'est le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) qui accorde aux cégeps les ressources financières pour le fonctionnement de leurs sites d'enseignement. « Le financement des cégeps constitue un outil privilégié que le gouvernement utilise pour orienter l'évolution du système collégial en fonction des objectifs qu'il désire promouvoir » (MEES, 2019b). C'est par contre le Conseil du trésor qui détermine la somme totale de l'enveloppe budgétaire annuelle dont pourra se prévaloir le réseau collégial; le réseau lui en est d'ailleurs imputable. En vertu des articles 25 et 26 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (RLRQ, chapitre C-29), le Ministère édicte le Régime budgétaire et financier des cégeps. Celui-ci contient les règles et directives qui dirigent et encadrent les actions du Ministère et celles des cégeps en termes de gestion des ressources financières et matérielles. Conformément à l'article 26.1, les cégeps doivent adopter et transmettre au Ministère leur budget de fonctionnement et leur budget d'investissement afin que leur soient accordées des allocations venant du fonds de fonctionnement et du fonds d'investissement. La comptabilité des opérations de ces fonds se fait de manière distincte (MEES, 2019c). C'est le fonds d'investissement qui octroie les allocations consenties pour les dépenses d'immobilisation qui concernent les actifs matériels (meubles et immeubles), l'acquisition d'équipements et l'achat des collections écrites et audiovisuelles. Plus précisément, les cégeps utilisent le modèle MAOB pour leur gestion financière des parcs mobiliers qui se divise en trois champs, soit le mobilier (M), l'appareillage (A) et l'outillage (O), et la bibliothèque (B). Le MAOB est un cadre qui normalise les investissements et la répartition des budgets d'immobilisation des cégeps. Ce budget d'immobilisation est capitalisable et peut être amorti sur un certain nombre d'années (MEES, 2015). -

Différentes pour chaque cégep, les enveloppes budgétaires octroyées tiennent compte du nombre d'étudiantes et d'étudiants (variable prépondérante), des programmes d'enseignement et des services éducatifs offerts (MEES, 2019). C'est le MEES qui établit et répartit ce financement global de fonctionnement selon la structure des règles budgétaires et des modalités du mode d'allocation FABES. Ce financement tient compte des trois catégories de dépenses des cégeps, la première étant la rémunération des enseignantes et des enseignants, la deuxième, la rémunération du personnel autre qu'enseignant et, la dernière, les autres dépenses (MEES, 2019c). En 2019, une réforme du modèle d'allocation des ressources a été effectuée afin de le simplifier, de l'adapter aux réalités démographiques, de répondre aux besoins de la clientèle étudiante et d'octroyer plus d'autonomie aux établissements d'enseignement collégiaux (MEES, 2019c). Avec ces paramètres, le nouveau modèle FABRES, auquel on a ajouté un « R », est plus pertinent et tient mieux compte des services de base offerts par les cégeps, peu importe leur taille, leur réalité régionale, leur volume, leur profil d'activités, le fonctionnement de leurs bâtiments et leurs autres besoins spécifiques (Fédération des cégeps, 2017).

Ce modèle d'allocation FABRES se déploie en six volets d'allocations qui définissent son acronyme et qui permettent de répartir la subvention totale offerte par le Ministère (MEES, 2019c) :

- « F » pour les allocations fixes;
- « A » pour les allocations liées aux activités pédagogiques;
- « B » pour les allocations de fonctionnement liées aux bâtiments;
- « R » pour les allocations liées au développement des régions et de la recherche;
- « E » pour les allocations liées aux enseignantes et aux enseignants;
- « S » pour les allocations spécifiques.

Le financement des cégeps provient donc essentiellement de l'enveloppe globale fixée par le Conseil du trésor. Toutefois, cette somme ne couvre pas la totalité des frais de fonctionnement des cégeps (Dupont, 2016). Ils ont donc d'autres sources de financement, des sources dites de revenus autofinancés telles que les activités d'enseignement de la formation continue, les revenus générés par les stationnements, les redevances de location et les centres sportifs affiliés aux cégeps.

Au cours des cinq dernières années, le réseau public d'enseignement collégial a connu d'importantes compressions budgétaires. Les enveloppes budgétaires ont été réduites de millions de dollars, créant une situation ainsi qu'une ambiance d'austérité. Par exemple, en 2015-2016, la diminution du financement du réseau collégial fut si importante qu'elle n'a pu suivre l'augmentation des coûts associés au fonctionnement des cégeps (Dupont, 2016). L'année 2018-2019, pour le réseau collégial public comme pour tout le Québec, fut sujette à de grands changements : campagne électorale, changement de gouvernement et, en octobre 2018, nomination d'un nouveau ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. En mars 2019, grâce aux efforts concertés du réseau de l'enseignement collégial public et de la Fédération des cégeps, le nouveau gouvernement provincial a investi dans le réseau collégial public près de 150 millions de dollars, soit une hausse historique de 7,71 % (Fédération des cégeps, 2019b). En 2019, la situation économique des cégeps était en voie de rétablissement, mais les restrictions précédentes dans les dépenses ont tout de même affecté les orientations du développement du réseau collégial, les services offerts aux étudiantes et étudiants, ainsi que les standards de qualité auxquels ils étaient habitués. Mentionnons, de plus, que depuis quelques années, le nombre d'étudiantes et d'étudiants qui s'inscrivent au cégep diminue (Service régional d'admission du Montréal métropolitain [SRAM], s. d.). Plus l'effectif étudiant est à la baisse, plus il y a risque d'une situation financière difficile (Dupont, 2016).

Vu la situation exceptionnelle imposée par la COVID-19, le gouvernement provincial a procédé à un remaniement du MEES. En juin 2020, il a divisé le Ministère en deux; un modèle courant utilisé par le passé. Il existe donc un ministre de l'Éducation (primaire et secondaire) et une ministre de l'Enseignement supérieur (Labbé, 2020, 22 juin). Cette mesure a été prise afin de faciliter la gestion des multiples enjeux qui secouent actuellement le secteur de l'éducation au Québec. Ce sont donc les répercussions de cette situation extraordinaire et complexe qui détermineront les bilans financiers des réseaux de l'enseignement supérieur. Au même moment, l'État québécois, qui est le plus grand acheteur de la province, a annoncé son plan de relance économique qui démontre un désir d'accélérer la transition écologique en modifiant certaines de ses façons de faire en termes d'investissements en infrastructure et en matière d'achats publics. L'État désire favoriser les achats durables et privilégier l'approvisionnement de proximité (Dufour et Pavot, 2020, 22 juin). Ces mesures auront des impacts qui changeront la donne des approvisionnements dans les réseaux collégial et universitaire.

2.1.3 Réseau universitaire

Au Canada et au Québec, les établissements universitaires sont autonomes et indépendants des gouvernements provinciaux en ce qui a trait à leur structure et à leur administration. Le réseau universitaire québécois est composé de 18 universités dont huit ont un statut juridique privé (Université Bishop's, Université Concordia, HEC Montréal, Université Laval, Université McGill, Université de Montréal, Université de Sherbrooke et Polytechnique). L'Université du Québec, quant à elle, est un réseau universitaire public qui comprend dix établissements au total (Observatoire-ENAP, 2012).

Les universités jouent plusieurs rôles structurants dans l'essor de la société québécoise en assurant sa participation aux circuits internationaux du savoir. Elles dynamisent la vie économique, sociale et culturelle de leur territoire (Bureau de coopération interuniversitaire [BCI], 2020). Elles ont une responsabilité face à la formation générale et à la recherche et se doivent d'être innovantes et novatrices. Leur planification financière fait de plus en plus place au développement local, et une certaine culture de développement durable imprègne leurs fondements; elles multiplient ainsi les efforts nécessaires au bien commun de notre société. Elles ont le potentiel et le pouvoir intellectuel et financier d'être des leaders en matière d'approvisionnement responsable. L'importance des enjeux sociaux et environnementaux se manifeste donc de plus en plus à travers leurs mœurs de gestion et s'articule autour d'elles. Les trois universités québécoises ayant mis de l'avant et intégré des processus et des critères d'AR dans leurs façons de faire font l'objet d'une partie du chapitre 4.

2.2 Parties prenantes impliquées dans les approvisionnements

Des regroupements d'approvisionnement collégiaux et universitaires et des groupes d'approvisionnement ont une influence et un rôle à jouer dans le réseau de l'enseignement supérieur. Ils ont été créés dans le but de faire des économies d'échelle auprès de certains fournisseurs, pour certains types de produits et de services. Grâce à leur pouvoir de négociation et d'achat accru, ces groupes disposent d'avantages qui se traduisent, entre autres, par des prix et des conditions concurrentiels; par la divulgation des offres des marchés publics, pour certains produits; par une simplification de l'approche des marchés publics, dans certains cas; par l'utilisation d'instruments fédéraux, et ce, dans l'assurance du respect de la loi et des règlements liés aux processus d'acquisition. Au sein de l'ensemble du réseau, ces groupes et regroupements sont des lieux d'échanges et de partages qui favorisent la promotion et l'uniformisation des meilleures pratiques d'approvisionnement. Le MEES invite d'ailleurs les cégeps à évaluer l'à-propos des recours aux achats regroupés, il encourage même les partenariats et les échanges de services avec d'autres organismes publics (MEES, 2019).

2.2.1 Centre de services partagés du Québec

Partenaire incontournable de l'administration publique, le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) intervient dans tous les domaines administratifs. Sa mission est de rendre accessibles les biens et services nécessaires au fonctionnement des organismes publics, notamment en ressources humaines, financières et matérielles. Il partage son expertise des stratégies d'acquisition et offre une gamme de services diversifiés à la population, mais principalement aux ministères et organismes gouvernementaux, aux municipalités et organismes publics, aux établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et aux établissements d'enseignement. Il gère le Portail d'approvisionnement qui permet des achats regroupés et donc des avantages concurrentiels sur une panoplie de produits et de services communs à l'ensemble de la fonction publique (Centre de services partagés du Québec [CSPQ], 2019). Ce Portail présente près de 49 regroupements d'achat variés qui permettent, par exemple, d'acheter à bon prix des fournitures de bureau et du papier (CSPQ, s. d.). Avec son plan d'action 2018-2021, le CSPQ entend jouer un rôle important en matière d'acquisition responsable (CSPQ, 2019); le Centre a d'ailleurs mis en place sa nouvelle Politique d'acquisitions écoresponsables en février 2020.

Le gouvernement du Québec, qui souhaite mettre en valeur et maximiser son expertise en gestion des acquisitions et en gestion des services technologiques devait, le 1^{er} juin 2020, procéder au redéploiement des services du CSPQ et instituer deux nouveaux organismes, soit le Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) et Infrastructures technologiques Québec (ITQ). La pandémie actuelle retarde leur mise en opération. Le CAG sera responsable des achats regroupés, il se consacrera à accroître leur volume et à maximiser leurs retombées, et ce, pour l'ensemble des ministères, organismes et réseaux de la santé et de l'éducation. Quant à ITQ, sa mission sera « d'assurer le développement, l'exploitation et l'optimisation des infrastructures technologiques et de services de soutien partagés » (CSPQ, 2020).

2.2.2 Collecto services regroupés en éducation

Collecto Services regroupés en éducation, anciennement connu sous le nom de Centre collégial des services regroupés, est un organisme à but non lucratif issu d'une initiative commune des 48 cégeps du Québec. En 2017, à l'occasion de son 20^e anniversaire, son identité change pour mieux refléter son offre de services et représenter davantage la diversité de ses membres. À l'heure actuelle, les cégeps, les collèges privés et les commissions scolaires représentent la majeure partie de sa clientèle (Collecto services regroupés en éducation [Collecto], 2015). Par la mutualisation des besoins et des ressources, Collecto offre des services qui facilitent les processus de gestion et proposent des solutions communes pour répondre aux besoins de ses membres. Sa mission est de développer et promouvoir la mise en commun de ces services, ceux des regroupements d'achats notamment, et de mettre à profit son expertise. Son Portail d'achats regroupés favorise l'achat collectif de biens et de services. Il permet à ses membres de réaliser des économies d'échelle, d'être plus efficaces et efficaces en optimisant les processus d'appels d'offres, la négociation d'ententes avec les fournisseurs, et en facilitant la gestion contractuelle et les appels d'intérêt (Collecto, 2020).

2.2.3 Association canadienne du personnel administratif universitaire

L'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU) est une organisation professionnelle à but non lucratif qui regroupe les principaux recteurs et cadres administratifs et financiers responsables des fonctions administratives de plus de 100 universités et collèges affiliés au Canada. Dans le réseau de l'enseignement supérieur canadien, l'ACPAU est un acteur important en matière de gestion administrative. L'organisation réunit des dirigeants de plusieurs secteurs fonctionnels comme ceux des finances, de la gestion des installations et des approvisionnements. Elle offre du perfectionnement professionnel, des lieux d'échanges, et permet à ses membres de tirer parti des occasions d'affaires qui se

présentent, de trouver des solutions à leurs problèmes communs tout en encourageant les pratiques exemplaires.

2.2.4 Bureau de coopération interuniversitaire

À la suite de la crise étudiante québécoise de 2012 (printemps érable) et du Sommet sur l'enseignement supérieur qui en a découlé en 2013, la Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec (CRÉPUQ) a changé d'identité et est devenue le Bureau de coopération interuniversitaire (BCI) (Affaires universitaires, 2014). Le BCI regroupe plus de 200 administrateurs volontaires qui proviennent des 18 universités québécoises. Le BCI a pour but de favoriser les échanges entre membres, d'alimenter les réflexions sur des sujets communs et de faciliter la mise en œuvre d'actions collectives bénéfiques aux universités. Pour améliorer l'efficacité du réseau universitaire, le BCI privilégie l'harmonisation des pratiques et des politiques, il simplifie la recherche collective de solutions et, lorsque possible, la prise de position commune, la mutualisation et la création de services collectifs (Bureau de coopération interuniversitaire [BCI], 2018). Ses activités principales sont la concertation, l'analyse, la vigie pour une gestion efficiente des besoins et services communs et, en termes de regroupement d'achats, le BCI effectue aussi des achats communs pour les bibliothèques universitaires québécoises.

2.2.5 Regroupement des gestionnaires en approvisionnement des universités québécoises

Le Regroupement des gestionnaires en approvisionnement des universités québécoises (RGAUQ) réunit les 19 universités québécoises. Il représente celles-ci auprès d'organismes tels que le Comité national des approvisionnements de l'ACPAU et le Conseil canadien des marchés publics. Le RGAUQ est un lieu d'échange et de concertation en matière d'approvisionnement. Son objectif est d'optimiser le pouvoir d'achat des universités québécoises en procédant à des achats de biens et services regroupés. Ces achats regroupés permettent de réaliser des économies substantielles et d'obtenir un service de qualité de la part des fournisseurs. C'est le comité directeur stratégique en approvisionnement qui a la responsabilité de planifier les opérations d'approvisionnement du regroupement. Pour maximiser sa force de négociation, il s'est même tourné vers les groupes d'approvisionnement du réseau de la santé.

2.2.6 Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec

Le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ) est une corporation à but non lucratif reconnue par le Ministère de la Santé et des Services sociaux. Le GACEQ regroupe principalement des établissements du réseau québécois de la santé, mais aussi quelques établissements du réseau de

l'enseignement supérieur. Le principal objectif d'un groupe d'approvisionnement en commun (GAC) est d'optimiser les acquisitions et de générer d'importantes économies d'échelle grâce à une négociation collective, à des processus d'appel d'offres publics et à la mise en concurrence des fournisseurs de produits, d'équipements, de fournitures et de services. En 2013, le GACEQ et le RGAUQ établissent un important partenariat qui démontre, depuis, qu'il est de plus en plus profitable pour les deux parties (Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec [GACEQ], 2019).

2.2.7 Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif

Adoptée par le gouvernement du Canada, l'Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif (ICAC) est une approche qui permet au gouvernement de moderniser ses pratiques d'approvisionnement en mettant certains de ses outils et instruments à la disposition des gouvernements provinciaux et territoriaux, des municipalités, des hôpitaux et services sociaux et des établissements d'enseignement (Services publics et Approvisionnement Canada [SPAC], 2020a). Cette initiative permet aux participants de profiter du pouvoir d'achat du gouvernement fédéral. Elle leur permet de faire des économies d'échelle qui se traduisent par des prix et des conditions concurrentiels, tout en réduisant leurs charges administrative et juridique. Elle permet aussi de simplifier les approches des marchés publics et de rationaliser les efforts de passation de marchés de certains produits. Elle favorise les procédures équitables et transparentes, la diversification de la base de données de fournisseurs et encourage l'utilisation des marchés publics à des fins socio-économiques et environnementales tout en s'inspirant des meilleures pratiques utilisées dans les autres pays et nations membres du G7. Des discussions sont actuellement en cours avec la province de Québec qui ne participe pas à l'ICAC, mais qui montre de l'intérêt à se joindre aux dix provinces et territoires participants (SPAC, 2020).

2.3 Associations, réseaux et certifications durables

Les organismes responsables de ces associations, réseaux et certifications offrent leurs services aux professeures et professeurs, aux administrateurs, au personnel ainsi qu'aux étudiantes et étudiants du réseau de l'enseignement supérieur. Ces derniers sont, pour eux, les meilleurs agents de changement et les établissements d'enseignement sont des moteurs d'innovation par excellence en matière de durabilité. Ces organisations orchestrent les certifications qui permettent aux établissements qui souhaitent réduire leur empreinte écologique de le faire en améliorant leurs performances environnementales (opérations, installations et infrastructures). Elles visent aussi à intégrer des notions de développement durable aux programmes académiques et aux cursus scolaires.

2.3.1 Programme Cégep Vert du Québec

Créé en 2004 par l'organisme ENvironnement JEUnesse (ENJEU), Cégep Vert du Québec (CVQ) est un programme d'accompagnement et de certification en gestion durable spécifique au milieu collégial québécois (ENvironnement JEUnesse [ENJEU], 2020). Cette certification a comme objectif de favoriser l'engagement institutionnel, d'instaurer et de maintenir une culture de gestion environnementale et d'intégrer l'éducation relative à l'environnement (ERE) au sein des établissements d'enseignement participants. Divisé en quatre niveaux de certification (niveau 1, niveau 2, niveau 3 et niveau excellence), ce programme s'insère dans une stratégie de développement durable ainsi que dans une démarche d'amélioration continue. Cégep Vert du Québec est la seule certification en environnement du réseau collégial. Le réseau regroupe, à l'heure actuelle, 28 des 48 cégeps québécois (voir l'annexe 1). Concrètement, la certification se traduit au sein de l'établissement par :

- « La création un comité d'action et de concertation en environnement (CACE);
- La rédaction et l'adoption d'une politique environnementale ou de développement durable;
- La rédaction d'un bilan environnemental devant être réédité aux cinq (5) ans;
- L'organisation, au minimum, de quatre (4) activités de formation en ERE et cinq (5) de sensibilisation sur tout enjeu de développement durable par année;
- La mise en œuvre d'un plan d'action hiérarchisé;
- L'élaboration d'un bilan annuel appliquant un principe d'amélioration continu;
- La création et le maintien d'un fonds d'intervention dédié aux projets environnementaux ou de développement durable, etc. »

Les cégeps sont des acteurs influents du réseau de l'éducation québécois, ils ont un rôle fondamental en ce qui concerne l'éducation relative à l'environnement et à l'écocitoyenneté. Cette certification fait évoluer le réseau collégial et, grâce à celle-ci, de plus en plus de cégeps ont des pratiques de développement durable et expriment un nouvel intérêt envers l'approvisionnement responsable.

2.3.2 *The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education*

The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE) est une organisation américaine reconnue mondialement. Dans le réseau de l'enseignement supérieur, AASHE est l'une des principales associations promouvant la mise en place et de l'avancement du développement durable. Créée en 2005, l'AASHE compte plus de 900 membres répartis dans 48 états américains, dans

neuf provinces canadiennes et dans 20 pays au total (The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education [AASHE], 2020). Leurs activités, qui incluent des services, des ressources et des conférences, sont conçues pour promouvoir les pratiques durables dans le but qu'elles deviennent la norme dans le réseau de l'enseignement supérieur. La mission de l'Association est d'inspirer et de stimuler le réseau afin qu'il devienne un leader en développement durable, et ce, à travers le monde (AASHE, 2020). Son système de suivi, d'évaluation et de notation de la durabilité, STARS™ (*Sustainability Tracking Assessment & Rating System*), est un cadre transparent d'autoévaluation qui permet aux collèges et aux universités de mesurer leurs performances en matière de durabilité. Au Québec, le Collège Dawson est le seul cégep à être membre AASHE et son département de développement durable travaille à l'obtention de la certification STAR™ depuis plusieurs années.

2.3.3 The Higher Education Sustainability Initiative

The Higher Education Sustainability Initiative (HESI) a été créée en 2012 par un consortium d'entités des Nations Unies (UNESCO, PNUE, PRME, UNU, ONU-HABITAT, CNUCED, UNITAR) dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20). Cette initiative fait la promotion du développement durable dans le réseau de l'enseignement supérieur. Elle est soutenue par un éventail de réseaux internationaux de plus de 300 universités et d'établissements d'enseignement nationaux et régionaux ainsi que par plusieurs associations et organisations étudiantes. Les établissements qui rejoignent le réseau HESI s'engagent à enseigner le DD dans tous les programmes d'études et à encourager la recherche et la diffusion de leurs connaissances en matière de DD et de campus verts. Ils doivent offrir leur soutien aux efforts locaux de durabilité et partager leurs recherches et constats avec les réseaux internationaux (United Nations [UN], s. d.).

2.3.4 The Sustainable Development Solution Network

The Sustainable Development Solution Network (SDSN) vise à mobiliser l'expertise scientifique et technologique pour mettre en œuvre des solutions permettant d'atteindre les objectifs de développement durable (ODD) promus par l'Organisation des Nations unies (ONU). Les objectifs de ce réseau principalement universitaire encourage la mise en place d'approches intégrées pour mettre en œuvre ces ODD et respecter l'accord de Paris sur les changements climatiques grâce à l'éducation, la recherche, l'analyse politique et la coopération mondiale (Sustainable Development Solutions Network [SDSN], s. d.). Afin d'inclure les jeunes dans ce processus, le SDSN a créé un réseau jeunesse appelé *SDSN Youth*. Les universités membres ont un représentant étudiant, ou une représentante étudiante, chargé de faire

connaître et de mettre en œuvre les ODD dans son campus, et ce, grâce à un pôle d'innovation (*Hub* en anglais) proposé par SDSN Youth (SDSN Youth, s. d.).

2.3.5 Alliance étudiante en développement durable

Les Alliances étudiantes en développement durable permettent d'atteindre les objectifs de SDSN Youth à travers la création d'associations ou de centres pour la diffusion des objectifs de développement durable (ODD). L'Alliance est une organisation 100 % étudiante qui vise à regrouper les étudiantes et les étudiants intéressés aux différents enjeux de développement durable autour d'une plateforme centralisée de communication et d'échanges. Au Canada, il existe trois associations étudiantes en DD, une à l'Université Laval, une à l'Université de Waterloo et une à l'Université de Calgary.

Les réseaux de l'enseignement supérieur doivent évoluer en collaboration et en fonction de leurs communautés, tout en tenant compte des réalités et des enjeux actuels. Les établissements collégiaux peuvent - et doivent - contribuer à stimuler les marchés en visant une durabilité qui permettrait de réduire les impacts négatifs liés à leurs activités, dont les approvisionnements. Avec la COVID-19 qui laisse présager une autre situation financière précaire pour les cégeps, n'est-ce pas le bon moment d'analyser les façons de faire actuelles pour s'engager à mettre en place des pratiques d'approvisionnement responsable qui permettraient des économies de temps et d'argent? Pour s'engager en ce sens et de manière cohérente, le prochain chapitre présentera le portrait des approvisionnements ainsi que les exigences législatives et administratives qui concernent l'établissement d'enseignement supérieur analysé dans cette étude.

3 PORTRAIT DE L'APPROVISIONNEMENT AU CEM

Pour réaliser l'objectif principal de cet essai, soit celui d'analyser comment intégrer des pratiques et des critères d'approvisionnement responsable dans un cégep, il était primordial de brosser le portrait du réseau collégial puisqu'il s'agit du secteur à l'étude. Il faut maintenant présenter le Cégep Édouard-Montpetit (CEM), l'établissement collégial faisant l'objet de ce rapport. Ce chapitre décrit les processus d'approvisionnement du CEM et met ensuite en contexte les lois, les règlements et les directives qui encadrent les processus d'approvisionnement des réseaux de l'enseignement supérieur.

3.1 Cégep Édouard-Montpetit

Dans le réseau collégial public, le cégep Édouard-Montpetit (CEM) est l'un des plus grands établissements d'enseignement supérieur francophone. Il est constitué du campus de Longueuil et de l'École nationale d'aérotechnique (ÉNA) située à Saint-Hubert, mais aussi du Centre sportif et de la Fondation du Cégep Édouard-Montpetit. Le CEM a aussi sous sa responsabilité un centre collégial de transfert de technologie (CCTT) et le Centre technologique en aérospatiale (CTA). Le CEM offre à la formation régulière, à la formation continue et aux entreprises, des programmes d'études et des activités de formation de qualité (Cégep Édouard-Montpetit [CEM], 2018). En quelques chiffres, il offre 31 programmes de formation et il accueille, à la formation régulière, en moyenne 6 500 étudiantes et étudiants au campus de Longueuil, 900 étudiantes et étudiants à l'ÉNA et emploie plus de 1 000 personnes (CEM, 2018).

Le CEM est certifié Cégep Vert du Québec (CVQ) niveau excellence. La description de ce programme de certification faite au chapitre 2 a présenté tous les critères essentiels auxquels le CEM a dû répondre et auxquels il doit répondre encore à ce jour. Grâce à cette certification, ainsi qu'à l'engagement de la Direction générale, du Comité-Vert institutionnel et de la technicienne en environnement, le CEM est devenu un chef de file en matière d'environnement et de développement durable dans le réseau collégial. Depuis quelques années, le CEM démontre qu'il tient à déployer les efforts nécessaires pour réduire son empreinte écologique globale; il est d'ailleurs le premier cégep à avoir instauré un système de gestion des matières résiduelles à trois voies. En 2019, le CEM s'est doté de sa Politique de développement durable (PDD). C'est la Direction générale, plus précisément le comité de direction, qui en est responsable, mais c'est la Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC) qui se charge de la faire respecter. Cette politique a confié plusieurs mandats au Comité-Vert, dont celui d'élaborer le plan d'action annuel de la PDD et la coordination de sa mise en œuvre de celui-ci (CEM, 2019b).

L'adoption de cette PDD résulte d'une vaste concertation des acteurs et parties prenantes internes. Cette consultation a fait ressortir les préoccupations de la communauté du CEM face aux enjeux environnementaux actuels; celle-ci souhaite que le cégep prenne les mesures nécessaires pour réduire son empreinte et qu'il démontre qu'il se soucie des retombées de ses activités à long terme (CEM, 2019c). La PDD permet au cégep d'établir un cadre de gestion stratégique qui intègre les dimensions sociales, environnementales et économiques dans le processus décisionnel de l'établissement. Elle permet également d'orienter les actions et projets du CEM en matière de développement durable et de respect de l'environnement et ainsi les harmoniser avec la mission, la vision, les objectifs et les principes directeurs du cégep (CEM, s. d.). C'est au travers de cette PDD que le cégep énonce ses engagements et manifeste son souhait d'intégrer les principes du développement durable à l'ensemble de ses activités, dont celles des approvisionnements (CEM, 2019b). En ce qui concerne les acquisitions et la disposition des biens et services, la PDD stipule que le cégep doit :

- « Prioriser, dans l'analyse des besoins matériels, la hiérarchie du principe de réduction à la source, de réemploi, de recyclage, de valorisation et d'éducation (3RV-Ed) »;
- « Favoriser l'achat de biens, de produits et de services conçus et acheminés de façon socialement et écologiquement responsable »;
- « Évaluer la fin de vie des biens et produits en intégrant le principe de 3RV-Ed ».

De la Politique de développement durable émerge un plan d'action annuel. Pour répondre aux exigences nommées plus haut, le plan d'action 2019-2020 a ciblé deux engagements qui concernent le Service des approvisionnements du CEM (CEM, 2019) :

- « Évaluer l'ajout de notions d'approvisionnement responsable dans la Politique d'approvisionnement et intégrer des notions de DD dans l'évaluation de la fin de vie des biens et produits »;
- « Intégrer des critères de DD dans les appels d'offres ».

C'est toutefois la toute nouvelle Politique sur les activités d'approvisionnement et de la gestion des contrats (la Politique) qui établit les principes et modalités en matière d'approvisionnement. Comme pour la PDD, tout le personnel du CEM y est assujéti. C'est le directeur adjoint responsable du Service des approvisionnements qui veille à son application, sous l'autorité du directeur des Finances. La Politique concerne l'acquisition de biens et de services et la gestion des contrats, dont ceux des travaux de construction. Elle traduit de façon juridique et administrative les obligations qui concernent les processus et activités d'approvisionnement ainsi que la gestion des contrats encadrés par des lois, règlements et

directives auxquels s'ajoutent les statuts et autres politiques du cégep, comme la PDD (CEM, 2020b). Ces exigences réglementaires sont décrites à la section 3.2.

L'un des principes directeurs de la Politique énonce que l'engagement du CEM envers le développement durable, concernant l'approvisionnement, se traduit par le vocable achat responsable. Le cégep doit favoriser « les biens et services et les travaux de construction qui minimisent leur empreinte écologique et les impacts défavorables sur le milieu ou sur leurs utilisateurs, et ce, tout au long de leur cycle de vie. » Il doit privilégier les fournisseurs et partenaires d'affaires qui respectent les droits fondamentaux au travail promus par l'Organisation internationale du travail (OIT) et qui s'engagent à adopter des pratiques responsables. La Politique mentionne aussi que le cégep peut se prévaloir, pour tous les types de contrats, d'une disposition liée au DD et à l'environnement lui permettant de préciser ses exigences dans les documents d'appel d'offres. Ceci dit, pour ne pas restreindre indûment la concurrence, le cégep alloue aux fournisseurs qui répondent à l'exigence une marge préférentielle raisonnable d'au plus 10 %. Pour déterminer ou ajuster le prix d'une soumission lors de l'adjudication d'un contrat, le cégep peut tenir compte du coût total d'acquisition, coût qui doit être pris en considération, selon l'ECPAR, pour qu'un achat soit jugé responsable; nous y reviendrons au chapitre 6. Un autre des principes généraux de la Politique stipule aussi que le CEM peut favoriser les regroupements d'achats lorsque cela est dans son intérêt et qu'il peut faire l'acquisition de matériel usagé si celui-ci est de qualité et accompagné d'une garantie et d'une documentation suffisantes (CEM, 2020b).

En ce qui a trait aux modalités de disposition d'un bien excédentaire, deuxième objectif de cette Politique, le cégep favorise d'abord le réemploi, ensuite le recyclage ou la valorisation de ce dernier. Le CEM encourage le réemploi d'équipement fonctionnel et de biens non périmés et leur remise en état ou à niveau, si possible. Il privilégie ce réemploi d'abord à l'interne; tout bien excédentaire doit être prioritairement offert aux autres directions, départements ou services du cégep. Si un bien ne peut être ainsi transféré, ce bien peut alors être mis en vente sur Syrevente, une plateforme de mise aux enchères électronique sur l'intranet, qui permet aux membres de la communauté du CEM uniquement d'acquérir le bien à moindre coût. Si un bien fonctionnel ne trouve pas preneur à l'interne, le Cégep peut vendre le bien à l'externe, sans garantie. Advenant que la valeur marchande d'un bien ne permette pas cette revente, le CEM peut en faire don ou le vendre à rabais à un marché restreint. Finalement, s'il n'est pas possible de réemployer ou de vendre un bien, le CEM prônera alors le recyclage ou la valorisation du bien, de l'équipement périmé, désuet ou non fonctionnel, dans la mesure où les coûts engendrés sont acceptables. Tous les départements et services sont responsables de l'utilisation et de la conservation des

biens acquis et mis à leur disposition. Toutefois, les départements et services ne peuvent disposer d'un bien acquis; c'est le Service des approvisionnements qui en a l'entière responsabilité (CEM, 2020b).

Ces principes de la Politique démontrent un engagement envers le développement durable et l'approvisionnement responsable. Le cégep s'assure que l'acquisition et la disposition des biens et de services se fassent en cohérence avec les objectifs de la PDD et les actions ciblées dans son plan d'action. Ceci dit, rien dans le plan d'action n'assure compétence en la matière. Comment, par exemple, faire respecter et appliquer ces principes par les requérants et par les acheteurs du Service des approvisionnements? Comment économiser temps et argent, tout en étant plus écologique, en remaniant les processus internes d'approvisionnement? La volonté du cégep d'être vert et ses souhaits quant à l'approvisionnement responsable sont clairement énoncés, mais beaucoup reste encore à faire et les pratiques du CEM pourraient être mieux structurées et améliorées. C'est pourquoi le dernier chapitre concerne des recommandations qui s'appuient sur les meilleures pratiques des réseaux de l'enseignement supérieur ainsi que sur les observations et les pistes d'amélioration qui se dégagent de cet essai.

3.1.1 Parties prenantes impliquées dans les processus d'approvisionnement

Le Conseil d'administration, la Commission des études, le Comité directeur, le Comité d'audit et des finances, les directions et directions adjointes sont les décisionnaires au cégep. Ces instances sont requérantes, elles ont le pouvoir d'approuver les demandes d'acquisition et sont donc inévitablement impliquées dans les processus d'approvisionnement. Les rôles et responsabilités concernant les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats sont partagés entre le Conseil d'administration (CA), responsable de l'application des règles contractuelles (RARC), la Direction des finances (DF), le Service des approvisionnements ainsi que les divers départements, services et autres demandeurs (employés). Le CA du CEM reçoit le plan annuel de gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle ainsi que les redditions de compte annuelles du RARC (CEM, 2020b). Au sein de l'établissement, le RARC, qui est aussi le directeur de la DF, est l'intervenant stratégique qui veille, avec impartialité et probité, au respect du cadre normatif des marchés publics relatifs aux processus de gestion contractuelle (Conseil du Trésor, 2019). Ces fonctions sont établies par la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP). Il conseille le Directeur général (DG), rend des comptes au CA et est le principal répondant du CEM lorsqu'il s'agit d'interagir avec le secrétariat du Conseil du Trésor. Le directeur de la DF agit aussi à titre de coordonnateur de la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle. Il travaille avec un directeur adjoint qui est

responsable du Service des approvisionnements. C'est la DF, mais plus précisément ce service, qui est responsable des processus stratégiques et tactiques de gestion des acquisitions, de négociation des contrats, de coordination et de circulation des marchandises, matières et stocks pour l'ensemble des neuf directions du cégep. Sous ces diverses directions se trouvent des directions adjointes, sous celles-ci des départements, des services et des employés et employés qui sont aussi parties prenantes des processus d'approvisionnement puisqu'ils ont chacun des besoins matériels spécifiques à l'opérationnalisation de leurs secteurs d'activités. Afin d'y voir plus clair, voici l'organigramme du CEM qui présente ces diverses instances, directions et directions adjointes.

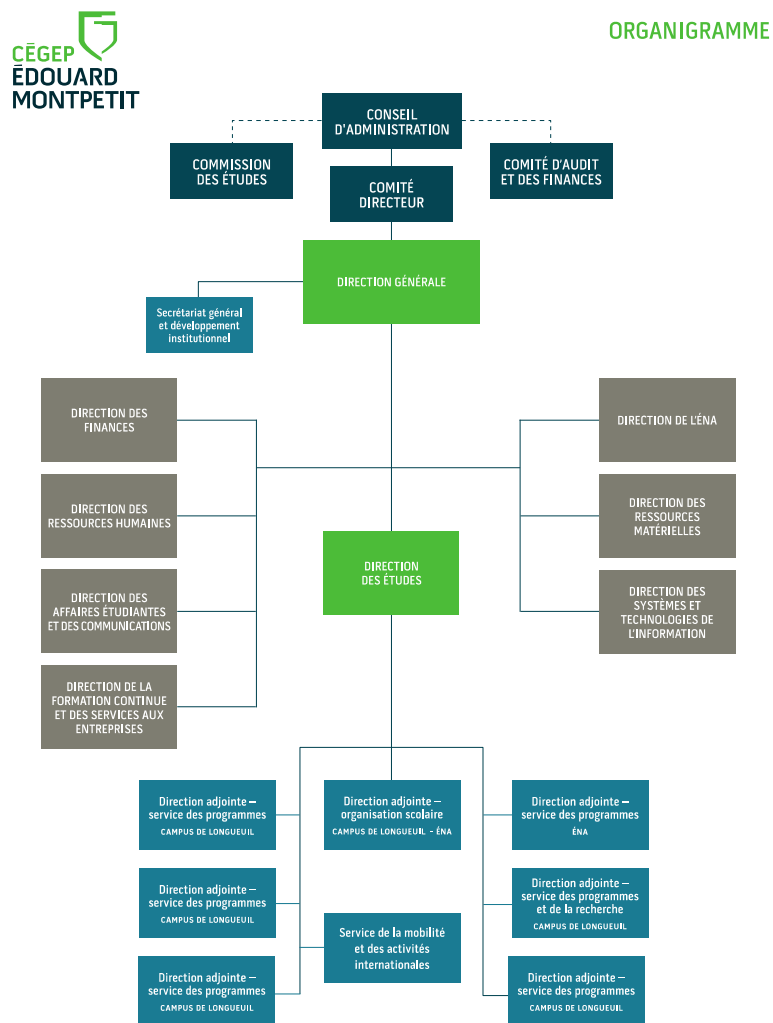


Figure 3.1 Organigramme du Cégep Édouard-Montpetit (tiré de : CEM, 2020).

Tous les départements, services, requérants ou demandeurs doivent respecter la Politique sur les activités d’approvisionnement et de la gestion des contrats. Ils sont tenus d’agir conformément aux règles éthiques de transparence et d’intégrité pour tous les processus d’approvisionnement et doivent baser leurs choix sur une gestion responsable qui permet d’utiliser avec efficacité les ressources disponibles. Dans certains cas, ces départements, services ou requérants peuvent agir à titre d’experts techniques, rédiger les devis, définir les critères évaluatifs qualitatifs, valider le contenu technique des soumissions et, pour répondre à leurs besoins, gérer les contrats (CEM, 2020b). Tous les membres du personnel du CEM sont autorisés à présenter une requête, c’est-à-dire une demande d’achat que l’on appelle, dans le jargon bureaucrate, une DMA. L’approbation d’une DMA peut être faite par le DG, par les directrices et directeurs, les directrices et directeurs adjoints et d’autres personnes occupants un poste cadre (V. Bureau, conversation téléphonique, 12 juin 2020).

Par conséquent, tout employée ou employé du Cégep, quel que soit son poste ou son titre, qui fait une requête est partie prenante du processus d’approvisionnement. Il ne faut donc pas sous-estimer l’importance du rôle du requérant ou demandeur. Celui-ci, à divers égards, peut avoir une influence décisive sur les choix effectués au terme des appels d’offres et il doit en partager la responsabilité morale, voire même environnementale (CISO, 2007). Cela dit, ce sont majoritairement les acheteuses et acheteurs qui appliquent les processus d’approvisionnement. Ils travaillent en collaboration continue avec les requérants : ils les assistent, les conseillent et traitent les demandes d’achat (DMA) selon les catégories d’achats. Ils s’occupent du processus de soumission, du lancement de l’appel d’offres (APL) jusqu’à la signature du bon de commande (BON) ou du contrat. Bref, selon les circonstances, un acheteur sera acquéreur, négociateur, technicien ou stratège, selon l’importance de l’achat (relative aux coûts d’acquisition ou à la valeur ajoutée) ou la complexité des démarches (Fournier et al., 2019). Le Service des approvisionnements du CEM compte cinq acheteurs qui traitent 1 500 DMA chacun par année. Pour donner une idée de l’importance du budget nécessaire, 21 millions de dollars ont été dépensés en approvisionnements au CEM lors de l’année financière 2019 (L.-P. Gagnon, conversation téléphonique, 30 mars 2020). Ce montant croît chaque année.

3.1.2 Description des processus d’approvisionnement

Conformément à sa Politique sur les activités d’approvisionnement et de la gestion des contrats, le cégep effectue ses acquisitions de biens et services par voie d’appel d’offres public, sur invitation ou de gré à gré, en fonction de barèmes ou de seuils (valeur du contrat), et ce, en toute équité et transparence. Il tente d’obtenir le meilleur coût global possible en respectant les lois et règlements rattachés aux processus

d'approvisionnement du secteur public. Il doit utiliser des procédures efficaces et efficientes et évaluer adéquatement ses besoins en tenant compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable et d'environnement. Ce principe énoncé à l'article 2 de la LCOP sert de guide dans la prise de décision. Il sera mieux détaillé à la prochaine section. Le processus d'achat ou d'acquisition commence donc par l'identification d'un besoin. La définition de ce besoin est l'étape primordiale qui détermine la qualité, le coût et la performance des biens, des produits et des services qui seront achetés ou loués. Le processus d'achat ou d'acquisition est un travail d'équipe qui se fait en plusieurs étapes.

1. Identification du besoin. Nécessite une certaine recherche d'information de la part du requérant sur le bien ou service à acquérir, sur les marchés et fournisseurs;
2. Élaboration du devis (s'il y a appel d'offres). À cette étape, il est important de connaître le marché, les acheteurs ne sont pas spécialistes de tous les domaines;
3. Dépôt d'une DMA. Il s'agit du formulaire de réquisition complété par le requérant;
4. Approbation de la DMA. Le cheminement de l'approbation dépend du montant estimé de la dépense et se fait via le système informatique CLARA;
5. Réception de la DMA par le directeur adjoint responsable du Service des approvisionnements;
6. Attribution de la DMA selon la répartition des acheteurs et la spécialité du département;
7. Stratégie d'achat. Elle comporte l'exploration du marché et l'appel d'offres, la sélection d'un fournisseur, la négociation du prix et de toutes autres conditions pertinentes;
8. Envoi des demandes de prix ou d'un APL aux fournisseurs sélectionnés;
9. Évaluation des soumissions. Il faut comptabiliser les informations reçues et les prix des fournisseurs;
10. Validation auprès du requérant, si nécessaire : prix plus élevé, produit manquant, possibilité de substitution du bien ou du produit, etc.;
11. Création du BON. Il contient les clauses et conditions de l'engagement des parties, les informations du plus bas soumissionnaire et les indications du requérant;
12. Approbation d'un BON. L'approbation du montant final de la dépense se fait via le système CLARA. S'il s'agit d'un APL public, l'approbation doit être entérinée par le Comité directeur ou le CA. Le fournisseur recevra une lettre d'octroi de contrat plutôt qu'un BON;
13. Octroi du contrat. Une fois approuvé, le BON retourne à l'acheteur qui l'envoie au fournisseur;
14. Réception de la commande. Le suivi ou la relance se fait lors de la réception des marchandises;
15. Paiement de la facture. Se fait après réception complète du bien ou du service.

Toutes les étapes du processus d'achat ou d'acquisition sont disponibles pour consultation dans le système informatique CLARA qu'utilise le CEM et lorsqu'une DMA est complétée, elle est archivée. Voici une figure qui représente globalement les diverses étapes d'acquisition du CEM.

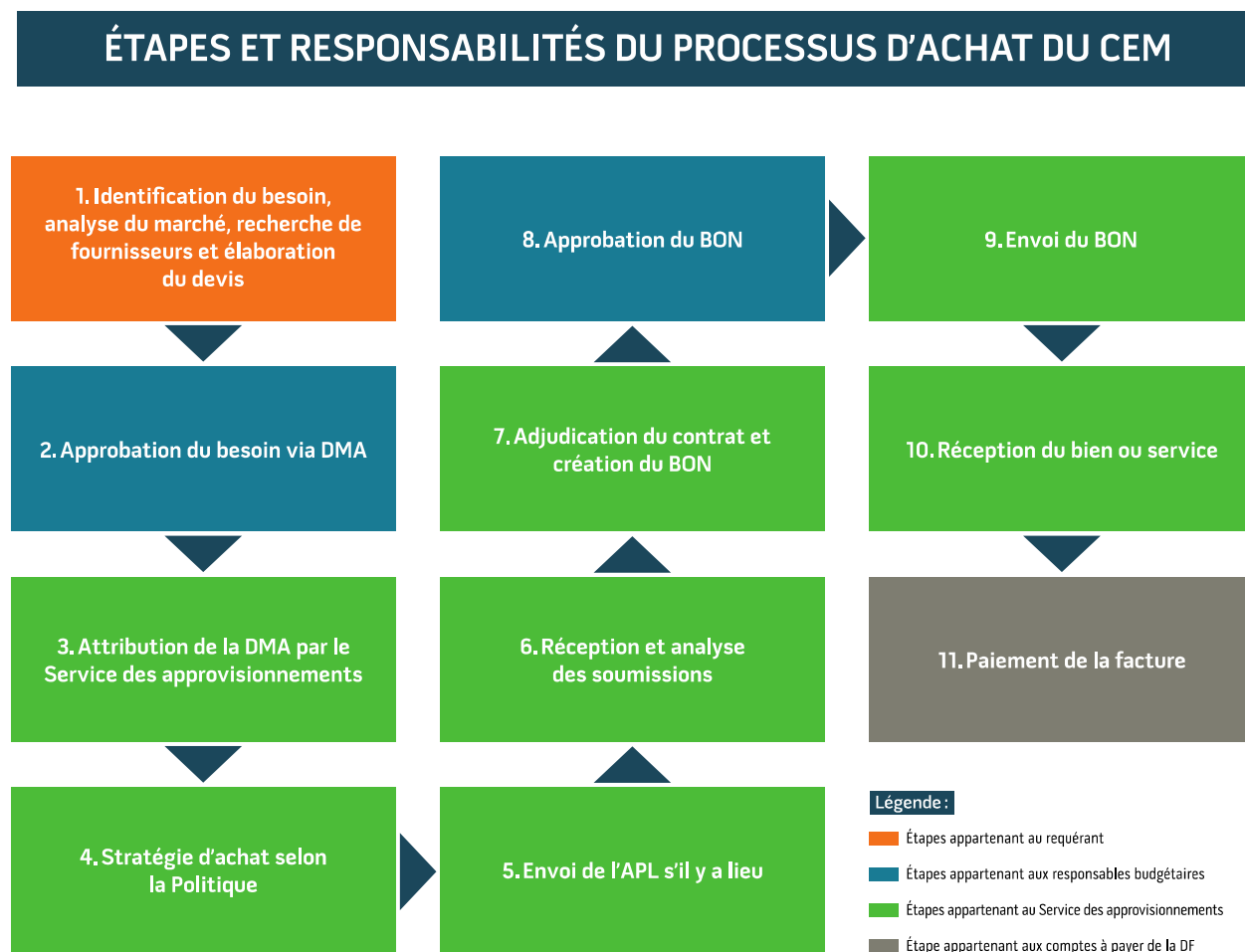


Figure 3.2 Étapes et responsabilités du processus d'achat du CEM.

Toutes ces étapes mettent en scène les multiples parties prenantes internes qui ont toutes des rôles différents, mais tout aussi importants, à jouer. Ces étapes du processus d'approvisionnement du CEM mènent à l'émission d'un bon de commande ou à l'adjudication d'un contrat. Les principaux types de contrats du cégep concernent à la fois les contrats d'acquisition et de location de biens, de produits, d'équipements et de fournitures. Ils peuvent inclure des frais d'installation, de fonctionnement, d'entretien, de formation ainsi que des prestations de services touchant majoritairement les besoins en matière de technologies de l'information (TI) (CEM, 2020b).

Voici une figure présentant les catégories d'acquisitions et les trois principaux types de contrats que gère le Service des approvisionnements du CEM.

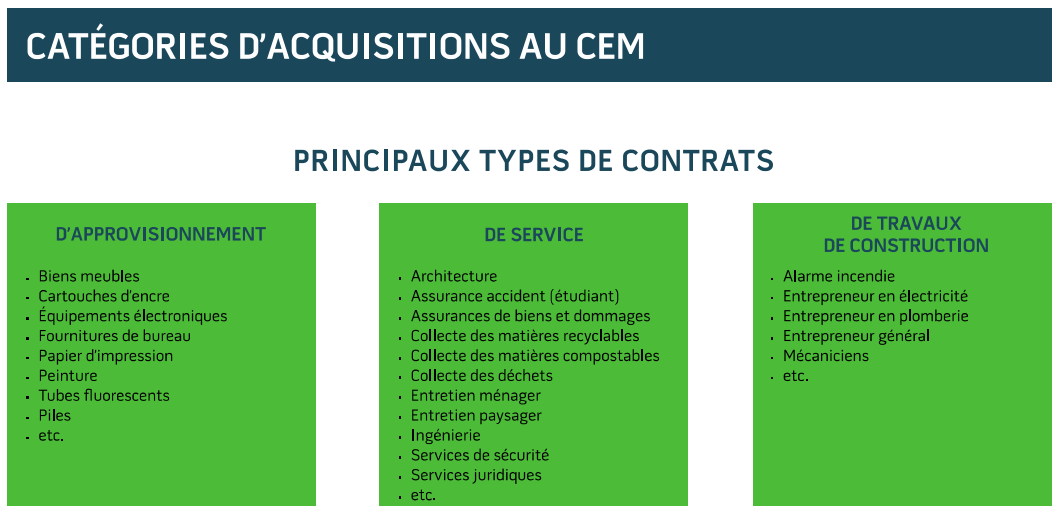


Figure 3.3 Catégories d'acquisitions au CEM (inspiré de : Société de transport de Montréal, 2014).

Selon les barèmes ou seuils établis, les montants de ces contrats définiront si l'octroi du contrat se fera de gré à gré ou s'il nécessitera un APL public ou une invitation. Lorsqu'il faut octroyer des contrats d'envergure qui requièrent une dépense totale de 100 000 \$ et plus, la LCOP oblige les organisations publiques et les établissements d'enseignement à utiliser une procédure d'appel d'offres public. Ce processus d'appel public à la concurrence vise à inviter les fournisseurs de biens, les prestataires de services et les entrepreneurs à présenter une soumission afin de conclure le contrat le plus avantageusement possible (SCT, 2009a). Des conditions spécifiques sont énoncées dans un document de clauses et de conditions générales qui est rédigé par le responsable du dossier, sous l'autorité du directeur de la DF. Ce document se conforme aux lois et règlements en vigueur, il tient compte de la Politique du CEM ainsi que des accords de libéralisation des marchés publics conclus par le gouvernement provincial.

L'APL est le processus de prédilection et une composante essentielle de l'AR; les soumissions qui résultent de ce processus peuvent être d'importants leviers permettant l'intégration de critères de DD. Les contrats de cette ampleur sont fréquents et se traitent de manière centralisée, c'est-à-dire seulement par l'équipe du Service des approvisionnements, mais celle-ci ne représente pas la seule structure d'achat du CEM. Lorsque la dépense est de 100 000 \$ et moins, les normes d'approvisionnements varient et diffèrent d'un établissement à l'autre (CISO, CQCAM et CÉTAR, 2008). Il y a donc d'autres barèmes qui prévoient des dispositions de traitement en fonction de la valeur du contrat. Ces seuils définissent la stratégie d'achat qui devra être utilisée et ils font référence aux ensembles des valeurs financières applicables selon le processus

en cause, c'est pourquoi ils comportent tous des seuils minimums et maximums (CEM, 2020b). Règle générale, les achats dispendieux passent par le biais d'une procédure semblable à celle des appels d'offres. Certains achats moins coûteux peuvent être effectués de manière décentralisée, de manière autonome, puisqu'ils sont sujets à moins de contraintes. S'il s'agit d'une dépense de 100 \$ et moins, ces achats peuvent être négociés et effectués directement par un département ou un service qui devient alors responsable de cet approvisionnement. Ces dépenses peuvent être remboursées par le biais d'un rapport de dépense ou par petite caisse. Il existe une directive pour ce type d'achat; ces méthodes de paiements ou de remboursement sont plus simples et plus rapides, mais tout aussi contrôlées. Les diverses directives attestent que les processus d'approvisionnements du CEM sont multiples et parfois complexes, qu'ils comportent des enjeux, établissent des conditions et impliquent divers membres du personnel.

Pour intégrer aux us et coutumes du CEM des pratiques et des critères d'approvisionnement responsable au CEM, il fallait expliquer ces mécanismes, directives et barèmes afin de saisir de manière générale le jargon professionnel du Service des approvisionnements et ainsi mieux comprendre les règles du jeu. Maintenant, pour compléter ce portrait global des pratiques et processus liés à la fonction Approvisionnements, il est nécessaire de brosser un autre portrait, celui des aspects législatifs.

3.2 Encadrement juridique et administratif des approvisionnements

Pour l'achat de biens, l'obtention de services et l'exécution de travaux de construction, les organismes publics utilisent des fonds publics. Ces achats publics représentent chaque année une dépense provinciale de neuf milliards de dollars et une dépense fédérale de plus de 32 milliards de dollars (Touchette, 2020). Il vaut donc la peine, collectivement, que l'on s'intéresse aux politiques publiques d'approvisionnement. Afin d'assurer la protection de l'intégrité des contrats nécessaires aux acquisitions, le gouvernement provincial a mis en place un cadre législatif et réglementaire qui gouverne le secteur public. Cet encadrement du processus de gestion contractuelle détermine les règles internes et établit les normes qui sont relatives à ses aspects importants (Secrétariat du Conseil du trésor [SCT], 2009b). La fonction Approvisionnements est donc régie par des lois, des règlements, des directives, des tarifs et des accords commerciaux interprovinciaux et internationaux qui concernent le domaine des approvisionnements publics. Les établissements d'enseignement supérieur doivent eux aussi tenir compte des outils juridiques auxquels ils sont assujettis.

Cette section ne présente pas une revue réglementaire exhaustive, mais répertorie les lois, règlements et directives qui affectent les activités d'approvisionnement du CEM. Elle s'attarde à la LCOP et à la Loi sur le

développement durable (LDD), deux lois qui touchent directement les questions relatives à l’approvisionnement responsable. Ces deux lois peuvent contribuer à la mise en place d’un cadre juridique favorable ou, inversement, limiter la portée des bonnes pratiques. Le défi est donc d’adopter des pratiques propices à l’atteinte d’objectifs sociaux et environnementaux, et donc d’approvisionnement responsable et de DD, tout en se conformant au cadre réglementaire et en obtenant le plus bas prix possible.

3.2.1 Loi sur les contrats des organismes publics

La Loi sur les contrats des organismes publics (L.R.Q., c. C-65.1) encadre la gestion contractuelle des organismes publics, c’est-à-dire les ministères, les sociétés d’État, les municipalités et organismes municipaux ainsi que les organismes et établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et de l’éducation. « Cette loi s’applique aux marchés publics, aux contrats de partenariat public-privé et à tout autre contrat déterminé par règlement du gouvernement » (SCT, 2009). L’article 2 indique que la LCOP vise certains principes promus par le concept d’approvisionnement responsable, principes qui confirment l’importance et la nécessité d’une gestion des approvisionnements dans le secteur public devant promouvoir :

- « La transparence dans les processus contractuels;
- Le traitement intègre et équitable des concurrents;
- La mise en place de procédures efficaces et efficientes, comportant notamment une évaluation préalable des besoins adéquate et rigoureuse qui tienne compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable et d’environnement. »

De la LCOP émanent des règlements spécifiques aux marchés publics qui entraînent une dépense venant des fonds publics (SCT, 2009). Ces quatre règlements sont communs aux organismes publics :

- Règlement sur certains contrats d’approvisionnement des organismes publics;
- Règlement sur certains contrats de service des organismes publics;
- Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics;
- Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l’information.

En plus de la LCOP et de ces quatre règlements, et conformément à sa Politique sur les activités d'approvisionnement et de la gestion des contrats, le Service des approvisionnements du CEM procède à ses acquisitions dans le respect des autres lois et règlements qui sont pertinents à ses activités :

- Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics, L.Q., 2012, c. 25;
- Loi concernant la gouvernance des infrastructures publiques, constituant la Société québécoise des infrastructures et modifiant diverses dispositions législatives, L.Q., 2013, c. 23;
- Loi favorisant la surveillance des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics L.Q., 2017, c. 27;
- Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (chapitre A — 3. 001);
- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, RLRQ, c. G -1.03;
- Loi concernant la lutte contre la corruption;
- Loi sur l'autorité des marchés publics;
- Loi sur la concurrence fédérale;
- Loi sur le ministère des Finances;
- Loi sur Infrastructure Québec, L.R.Q., c. I -8.2;
- Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles;
- Règlement sur le registre des entreprises non admissibles aux contrats publics et sur les mesures de surveillance et d'accompagnement, R.R.Q., c. C-65.1, r. 8.1;
- Règlement sur les engagements financiers pris par un organisme;
- Règlement sur les emprunts effectués par un organisme;
- Règlement sur les honoraires relatifs à certains services juridiques rendus à des organismes du gouvernement et modifiant le Règlement sur certains contrats de service des organismes publics;
- Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics (DGC);
- Directive concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics (DRCGC);
- Accords de libéralisation des marchés publics applicables au réseau de l'éducation.

Il faut mentionner que d'autres règlements, directives et tarifs peuvent être applicables.

3.2.2 Loi sur le développement durable

Le gouvernement du Canada a édicté des lois environnementales importantes qui influencent la fonction Approvisionnements (Leenders et al., 2006). Au Québec, il convient de faire référence à la Loi sur le développement durable (LDD). C'est en 2006 que la province sanctionne la LDD et, par le fait même, établit une définition du développement durable qui lui est propre. Cette définition est abordée dans une sous-section du chapitre 5 qui concerne les notions de développement durable. Cette loi résulte d'une volonté gouvernementale d'instaurer un cadre de gestion permettant de soutenir et d'encourager l'innovation et les saines pratiques de gestion au sein de l'administration publique, et ce, afin que cette dernière, dans l'exercice de ses pouvoirs et responsabilités, intègre les principes clés de la LDD. Les 16 principes de la LDD doivent être pris en compte par l'ensemble des ministères et organismes publics. L'un de ces principes concerne l'approvisionnement responsable :

« Production et consommation responsables : des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources. »
(Gouvernement du Québec, s. d.)

La LDD stipule donc que l'administration publique doit favoriser les achats responsables, mais il n'y a pas d'obligation et pas de structure pour obtenir des mesures quantifiables. En 2016, le Baromètre de la consommation responsable a fait ressortir que le Québec et le Canada se situaient au deuxième niveau sur cinq en termes de maturité organisationnelle en matière d'achats responsables. Les résultats indiquent que 80 % des organismes publics qui ont répondu au sondage du Baromètre n'étaient pas en mesure de quantifier le pourcentage de leurs achats qui intègrent des critères de développement durable. Selon Anne-Marie Saulnier, la directrice de l'ECPAR, « le Québec devrait suivre l'exemple des pays de l'Union européenne qui eux ont imposé des cibles contraignantes » (Touchette, 2020). Les organismes publics ont le droit d'imposer des critères de développement durable, c'est leur choix, et ils ne sont pas obligés de toujours choisir le plus bas soumissionnaire. Ceci dit, un critère de DD ne doit pas limiter le marché. Il doit être vérifiable et permettre à au moins trois fournisseurs de soumissionner (Saulnier, 2020). L'appel d'offres doit être clair et établir un réel système de pointage permettant de pondérer les critères sociaux, les critères environnementaux et les prix. Il faut éviter le risque qu'un appel d'offres soit mal ficelé, ce qui pourrait engendrer des poursuites judiciaires, et finalement s'assurer que ces critères ne vont pas à l'encontre des accords commerciaux (Touchette, 2020).

3.2.3 Accords commerciaux interprovinciaux et internationaux

Les accords commerciaux interprovinciaux et internationaux sont des accords de libre-échange qui permettent, sur une base réciproque et à partir de certains seuils, d'ouvrir les marchés publics. Parmi les accords de libre-échange qui influencent les activités d'approvisionnement des établissements d'enseignement supérieur du Québec, on compte notamment l'Accord États-Unis–Mexique–Canada (AEUMC) qui a remplacé l'Accord de libre-échange nord-américain mieux connu sous le nom d'ALENA.

En vertu de ces accords de libéralisation, lorsque les acheteurs ou requérants doivent acheter des biens, se procurer un service ou faire exécuter des travaux de construction et qu'un accord de libéralisation des marchés publics s'applique, ils publient un appel d'offres public qui vise l'ensemble des entreprises et fournisseurs établis dans les provinces, territoires, États et pays signataires de ces accords. Pour ces entreprises et fournisseurs, les conditions de l'APL varient en fonction du type de contrat (contrat de biens, octroi de services ou de technologies de l'information, travaux de construction) et selon le secteur d'activité de l'acheteur (SCT, 2009a). Ces accords s'appliquent uniquement aux contrats de 100 000 \$ et plus. Ils nécessitent donc obligatoirement une procédure d'appel d'offres public, exigé par la LCOP, et obligent les gestionnaires des approvisionnements à divulguer publiquement, pendant au moins 15 jours, tous leurs appels d'offres publics par le biais du Système électronique d'appel d'offres (SEAO). Ceci permet aux fournisseurs des régions où sont applicables ces divers accords de soumissionner (CISO et al., 2008).

Ces lois, règlements et accords commerciaux régissent les activités d'approvisionnement du secteur public. Les outils législatifs utilisés par les gouvernements, les organisations et les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas contraignants en termes de développement durable. La LDD est reconnue comme étant une *soft law* (Saulnier, 2020). S'ajoutent à cette loi des normes pertinentes qui concernent la responsabilité sociétale des organisations (RSO) et les démarches de développement durable qui seront présentées au chapitre 6. Encore une fois, les organisations ont le gré de les suivre et de les appliquer. Il serait donc souhaitable de réglementer de façon plus rigoureuse l'approvisionnement responsable plutôt que simplement encourager les actions volontaires. Il est du devoir de l'administration publique d'instaurer des mesures obligatoires devant être intégrées aux politiques publiques d'approvisionnement qui feront en sorte qu'être plus écoresponsable n'est plus un choix. Ce cadre juridique doit servir d'assise à la mise en œuvre des stratégies de développement durable nécessaires aux divers secteurs et réseaux publics et favoriser les démarches d'approvisionnement responsable et les meilleurs soumissionnaires en ce sens.

Depuis l'automne 2018, la communauté du CEM est de plus en plus conscientisée à la santé environnementale et ses préoccupations sont de plus en plus élevées (CEM, 2019). Elle souhaite que le CEM prenne les mesures nécessaires pour réduire son empreinte écologique globale. Ces préoccupations se traduisent indéniablement au travers de la Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats et dans les relations avec ses fournisseurs. La DF pourrait utiliser son pouvoir d'achat, être plus créative, se réinventer et intégrer des pratiques d'AR permettant au CEM d'ajouter des critères de DD à ses processus d'approvisionnement actuels et de respecter les engagements qui ont été énoncés dans la Politique de développement durable. Pour ce faire, il faudra outiller le cégep Édouard-Montpetit et travailler à ce qu'il arrive à « faire plus et mieux avec moins » (Gouvernement du Canada, 2018).

4 SURVOL DES ÉTABLISSEMENTS INSPIRANTS EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Les établissements d'enseignement supérieur déboursent plusieurs milliards de dollars par année pour leurs acquisitions (CISO et al., 2008). Il est maintenant reconnu que cette gestion des approvisionnements a de multiples impacts sociaux et environnementaux (ECPAR, 2018). Cette prise de conscience explique pourquoi de plus en plus d'établissements accordent de l'importance à l'approvisionnement responsable ou, du moins, intègrent des directives, des principes, des concepts ou des notions d'AR à leurs politiques d'approvisionnement ou à leurs politiques environnementales ou aux deux. Il se peut, d'ailleurs, qu'au moment de cette recherche, des établissements d'enseignement supérieur aient entamé ou approfondi leurs démarches d'AR, et même qu'ils se soient engagés dans l'élaboration d'une politique d'approvisionnement responsable (PAR), et ce, sans que cet essai en fasse mention. Ceci dit, si quelques rares établissements ont déjà adopté une PAR, il s'agit de cas d'exception. D'autres se démarquent plutôt grâce à leur culture et leurs pratiques d'approvisionnement responsable. Ces établissements, majoritairement des universités, sont des modèles pouvant inspirer le cégep Édouard-Montpetit ainsi que tout le réseau collégial. L'objectif de ce chapitre est donc de présenter sommairement les pratiques de développement durable et d'approvisionnement responsable inspirantes, ainsi que les outils qu'utilisent le collège de Rosemont, l'Université McGill, l'Université Laval et l'Université de Sherbrooke, des outils qui sont accessibles à tous les réseaux.

4.1 Pratiques collégiales d'approvisionnement responsable

Après avoir effectué les recherches nécessaires et sondé les intervenants du réseau Cégep Vert du Québec, il ressort que les pratiques et les performances du réseau collégial en matière d'approvisionnement responsable sont très modestes. Si certaines initiatives ont été entreprises, c'est principalement grâce aux politiques environnementales ou de développement durable ainsi qu'aux plans d'action de développement durable tenus par les comités verts institutionnels. Sur les 48 cégeps québécois, seulement trois possèdent une PAR, soit le cégep de Drummondville, le cégep Gérard-Godin et le collège de Rosemont. Les recherches qui ont été menées pour cette section ont été faites presque uniquement à partir des documents officiels disponibles sur les sites internet de ces cégeps. Il n'a pas été possible d'établir de réelles relations avec les personnes-ressources concernées, à l'exception de quelques échanges rapides avec le responsable de la gestion contractuelle du collège de Rosemont et avec la technicienne en environnement du cégep Gérard-Godin.

Il faut tout de même mentionner que le cégep de Drummondville, qui a été, mais n'est plus, un Cégep Vert du Québec, s'est doté en 2010 d'une PAR dans le but de concrétiser son engagement envers le développement durable (Cégep de Drummondville, 2010), la Politique d'approvisionnement responsable au Cégep de Drummondville (Politique N° 21). Le cégep mentionne aussi une directive des pratiques d'achat dans sa Politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable (Politique N° 16). Le cégep vise à réduire ses déchets à la source, à favoriser l'achat de biens et produits durables, réutilisables, recyclables ou faits de matière recyclée ou moins nocive pour l'environnement (Cégep de Drummondville, 2005). Le cégep Gérard-Godin possède lui aussi une PAR, la Politique d'approvisionnement responsable, qui a été adoptée en 2000 et rééditée à quelques reprises depuis. Avec cette PAR, Gérard-Godin s'est engagé à devenir un modèle pour sa communauté et à sensibiliser cette dernière aux achats responsables (Cégep Gérard Godin, 2017). La politique est liée à la Politique relative à la protection et à la promotion de l'environnement qui fait référence aux aspects liés à l'AR tout comme son plan d'action en développement durable et son bilan environnemental qui effleurent tous deux le sujet. Ces deux cégeps ne mettent pas de l'avant d'actions en AR, leurs plans stratégiques ne mentionnent pas le développement durable et le seul document disponible en AR est cette PAR qui oriente tout de même la politique qui chapeaute la gestion de leurs approvisionnements.

4.1.1 Collège de Rosemont

Le collège de Rosemont est situé au centre de l'île de Montréal. Il offrait 24 programmes de formation et en 2018-2019 et, sans tenir compte des étudiantes et étudiants à la formation à distance, il avait un effectif de plus de 3 200 étudiantes et étudiants et employait plus de 500 personnes ayant toutes la possibilité de faire une demande d'achat (Collège de Rosemont, 2019d).

Le collège de Rosemont est avant-gardiste. Il a longtemps été reconnu comme l'un des cégeps les plus verts - sinon le plus vert - grâce à son dynamisme en matière d'environnement et de développement durable et à une A.E.C en gestion environnementale qui a jadis fait partie des formations offertes, la seule formation du réseau collégial de ce genre. Il a la chance de compter en son enceinte l'Association québécoise de promotion de l'éducation relative à l'environnement (AQPERE), le Centre d'étude en responsabilité sociale et citoyenne (CÉRSÉ) et il a créé, en 2010, le Bureau du développement durable pour accompagner sa communauté dans ses réflexions, démarches et projets de DD et d'écocitoyenneté. Il est dans les premiers établissements collégiaux à s'être pourvu d'une politique environnementale et, en 2005, le premier à recevoir le niveau excellence de la certification Cégep Vert du Québec (Collège de Rosemont, 2020).

Sa Politique de développement durable et d'écocitoyenneté, qui a été adoptée en 1996, stipule que le collège « entend encourager la réduction à la source et favoriser l'acquisition de biens et services conçus, produits et acheminés de façon durable, responsable et locale » (Collège de Rosemont, 2019c). L'un des axes d'intervention du plan d'action en développement durable et écocitoyenneté 2019-2020 qui résulte de cette politique concerne l'AR. L'un des objectifs organisationnels de cet axe vise précisément à « mettre en place des outils, mesures et actions qui favorisent l'approvisionnement responsable pour le Collège et pour l'ensemble des requérants qui effectuent des achats » (Collège de Rosemont, 2019a). Pour ce faire, deux objectifs spécifiques ont été identifiés qui pourraient intéresser tout le réseau collégial, soit :

- « Développer des outils permettant de bien connaître l'état de la situation de façon quotidienne en approvisionnement responsable »;
- « Sensibiliser, communiquer et contrôler l'approvisionnement responsable de façon conforme à l'article 12.5 de la Politique d'approvisionnement responsable du Collège ».

Entrée en vigueur en 2011, cette PAR dicte que les fournisseurs du collège s'engagent en matière de droits sociaux et de développement durable (Collège de Rosemont, 2019b). À titre d'exemple, le collège a mis en place des clauses écoresponsables en ce qui concerne les appels d'offres des concessionnaires alimentaires. Des conditions contractuelles ont été définies et elles incluront, au cours de la prochaine année, une taxe consacrée au développement durable et qui s'appliquera aux produits jetables afin de dissuader les concessionnaires de les utiliser. Ceci a pour effet que les concessionnaires doivent inévitablement proposer une option durable. Cette taxe constituera un revenu dont le collège disposera comme il le veut en investissant, par exemple, dans les activités de formation en DD ou en offrant une subvention à l'achat de contenants réutilisables (Robert, 2019). Le collège se distingue par de nombreuses initiatives favorables à une saine gestion environnementale et il est actuellement le seul cégep qui se démarque en matière d'approvisionnement responsable; il semble s'être réellement engagé dans une démarche d'AR. Pour la Direction des ressources matérielles du collège, une saine gestion des approvisionnements requiert une planification efficace qui permette aux membres de l'équipe des approvisionnements de réfléchir et de se poser les questions pertinentes à l'égard de l'AR (Robert, 2019). Les initiatives environnementales du collège sont ainsi de plus en plus intégrées aux mœurs de gestion des approvisionnements. En plus des pratiques environnementales telles que l'application des principes 4RVE, l'analyse du cycle de vie (ACV), l'écoefficacité en matière de consommation d'eau et d'énergie et la réduction des gaz à effet de serre, le collège de Rosemont s'inspire de la certification d'ordre environnemental ISO 14 000 et s'est constitué une liste de produits responsables à favoriser (CQCAM et al., 2011).

De plus, le collège de Rosemont a joint, en 2017, le mouvement « L'économie sociale, j'achète » (ENJEU, 2019). Il s'est donc engagé à tenter de favoriser les entreprises d'économie sociale afin qu'elles deviennent des partenaires clés dans ses processus d'approvisionnement responsable.

4.2 Pratiques universitaires d'approvisionnement responsable

La communauté s'attend à ce que les universités soient à la hauteur des responsabilités sociétales et environnementales qu'elles se doivent d'assumer. Elles exercent des rôles stratégiques qui réunissent des conditions propices à la recherche et à l'innovation et il appert que l'approvisionnement responsable est une pratique novatrice qui stimule des actions avant-gardistes. La culture de développement durable qui s'imprègne dans les mœurs de gestion du réseau universitaire s'accompagne, bien souvent, d'une démarche ou d'une stratégie d'approvisionnement responsable. L'intérêt que les universités accordent à l'approvisionnement responsable s'est donc accru de manière significative au cours des dernières années. Les trois universités québécoises qui font l'objet de cet essai ont intégré des processus et des critères d'approvisionnement responsable dans leurs façons de faire et se sont dotées d'outils pour y arriver. Certaines démontrent qu'il est possible d'agir en AR sans avoir de PAR officielle. Ceci dit, comme elles ont des budgets beaucoup plus substantiels que ceux des cégeps, elles ont l'avantage de pouvoir embaucher une conseillère ou un conseiller en développement durable et, parfois même, une conseillère ou un conseiller en approvisionnement qui agiront à titre de personnes-ressources en approvisionnement responsable. C'est un avantage qu'il ne faut pas sous-estimer.

4.2.1 Université McGill

L'Université McGill est située au cœur du centre-ville de Montréal. Elle est l'une des trois universités du Québec qui dispense ses cours principalement en anglais. Elle occupe, pour une 15^e année consécutive, le premier rang des universités canadiennes offrant des programmes de doctorat et de médecine. Elle offre au total plus de 300 programmes de formation (Université McGill [McGill], 2019). Son effectif est de plus de 40 000 étudiantes et étudiants, plus de 6 000 employées et employés qui y travaillent font des achats et elle figure, pour la deuxième année consécutive, au palmarès canadien des 100 employeurs les plus écoresponsables (Litwin, 2019).

À l'Université McGill, la durabilité est une priorité. Pour construire sa culture de développement durable, elle travaille au quotidien avec sa communauté, de décision en décision et un projet à la fois. Les principes du développement durable sont omniprésents en son enceinte, ils guident tout : les mœurs de gestion, les

mandats d'enseignement et de recherche jusqu'à ses critères d'achat des œufs pour ses salles à manger (McGill, 2020). Elle a instauré de multiples initiatives en matière d'environnement et de développement durable, s'efforce d'être un leader et souhaite partager ses connaissances avec son réseau et sa collectivité. Depuis sa création en 2010, son Fonds dédié aux projets de développement durable a déboursé près de 8 millions de dollars pour financer la réalisation de plus de 215 projets axés sur le développement durable (McGill, 2019). La McGill University Sustainability Policy démontre que l'Université McGill s'engage à respecter, atteindre ou dépasser les normes gouvernementales et de développement durable les plus élevées. Tout en poursuivant sa mission universitaire, son objectif est de devenir un établissement modèle en matière de développement durable. Pour assurer la transition écologique et diminuer ses émissions de carbone, elle s'appuie sur le talent et l'ingéniosité de ses étudiantes et étudiants, de son corps professoral et de son personnel (McGill, 2018). Trois des principes directeurs de sa politique de durabilité énoncent que McGill s'engage à :

- « Encourager l'efficacité économique dans les opérations de l'Université qui sont compatibles avec l'équité sociale et le respect de l'environnement »;
- « Réduire au minimum l'utilisation et la consommation d'énergie, d'eau et de ressources matérielles, compte tenu de la capacité limitée de la biosphère à accueillir des activités humaines »;
- « Prendre en compte les impacts économiques, environnementaux et sociaux des activités menées par ou au nom de l'Université afin de guider la prise de décision ».

McGill s'est outillée d'une stratégie de développement durable 2020; celle-ci donne suite à une directive qui découle de sa politique de durabilité. Elle préconise un cadre conceptuel visant à éclairer et soutenir le plan de développement durable de l'université. Cette stratégie ne précise pas les modalités de l'approvisionnement responsable, mais indique humblement que l'université favorise les achats d'équipement de recherche qui prennent en compte les coûts associés à leur cycle de vie et que, pour ses projets de rénovation, elle incite à la créativité et à l'économie d'énergie (McGill, 2020).

L'université est un leader dans le domaine de l'approvisionnement responsable : « Les Services d'approvisionnement promeuvent et montrent la voie à suivre pour établir une culture de pratiques d'approvisionnement durable à McGill et dans sa communauté élargie » (McGill, 2020b). McGill dépense près de 450 millions de dollars par année pour les biens et les services qui lui sont nécessaires, et ce, auprès de plus de 10 000 fournisseurs (S. H. Leclerc, échange par courriel, 30 juin 2020). À cet égard, plusieurs

documents institutionnels font référence aux principes d’approvisionnement responsable, dont bien évidemment la Politique d’approvisionnement de l’Université McGill qui est en cours de révision.

Pour aller beaucoup plus loin que des initiatives *ad hoc* comme l’achat de papier recyclé par exemple, et pouvoir réellement dire que McGill fait de l’approvisionnement responsable, les Services d’approvisionnement ont mis sur pied un groupe de travail composé de diverses parties prenantes de la communauté de McGill pour l’aider, entre autres, à élaborer son premier plan stratégique d’approvisionnement responsable. Ce groupe de travail en AR applique les objectifs SMART et les a divisés en quatre thèmes, soit le leadership, la formation et la sensibilisation, les ressources et outils et les processus et la logistique. Pour la mise en œuvre et le suivi des projets, le groupe travaille avec une charte qui contient des indicateurs de performance ciblés selon le type de projet (S. H. Leclerc, 2020). C’est le plan stratégique en approvisionnement responsable 2020-2025 (McGill, 2020b) qui répertorie les objectifs globaux de l’université en matière d’approvisionnement responsable. McGill n’a pas de PAR mais, grâce à ce plan, elle souhaite utiliser ses processus d’approvisionnement pour :

- « Soutenir l’atténuation des changements climatiques et l’adaptation à ceux-ci »;
- « Contribuer au développement humain et à l’épanouissement social »;
- « Réduire la consommation de ressources naturelles et d’énergie »;
- « Soutenir la santé des écosystèmes et la biodiversité ».

Ce plan quinquennal a ciblé cinq domaines d’action, soit :

- « Sensibiliser et former les personnes qui achètent au nom de l’Université ou qui influencent ses achats »;
- « Fournir des outils et des méthodes pour faciliter une prise de décision plus durable en matière d’achats »;
- « Faire preuve de leadership et partager les meilleures pratiques avec d’autres établissements. »
- « Maintenir une perspective de triple bilan (social, économique et environnemental) »;
- « Améliorer la logistique ».

Côté opérationnalisation, les Services de l'approvisionnement se sont équipés d'un Code de conduite des fournisseurs de l'Université McGill. Conformément aux principes fondamentaux de développement durable, d'équité, d'intégrité et de responsabilité qui sont énoncés dans la Politique d'approvisionnement et la McGill University Sustainability Policy, ce code de conduite vise à encadrer les relations d'affaires avec les fournisseurs (McGill, s. d.). Il énonce les exigences minimales de gestion des enjeux de nature éthique, sociale et environnementale qui résultent des relations d'affaires de l'université. Afin d'assurer le respect de ce code de conduite des fournisseurs, le groupe de travail en approvisionnement responsable s'est donné comme objectif d'entreprendre un projet de renforcement des capacités en termes de développement durable et d'AR auprès de certains de ses plus importants fournisseurs (McGill, 2020b).

« La vision en approvisionnement responsable est ancrée dans la politique d'approvisionnement, mais est aussi enchâssée dans la stratégie de développement durable de l'Université » (S. H. Leclerc, 2020). Ceci dit, McGill démontre concrètement qu'il s'agit de tout un travail d'équipe qui allie les Services de l'approvisionnement, le groupe de travail en AR et la gestionnaire de programme garante de l'approvisionnement responsable.

4.2.2 Université Laval

Fondée à Québec en 1852, l'Université Laval (ULaval) est la première université francophone en Amérique et donc l'un des plus anciens établissements d'enseignement supérieur au Canada. En quelques chiffres, elle offre quelque 500 programmes de formation, elle comptait en 2018-2019 un effectif de près de 43 000 étudiantes et étudiants (Université Laval [ULaval], 2019b) et employait plus de 9 600 personnes autorisées à faire des achats (ULaval, 2019a). À l'automne 2019, elle occupait le deuxième rang des pôles universitaires et figurait parmi les sept plus grandes universités canadiennes.

L'ULaval a adopté sa Politique institutionnelle de développement durable en 2008 (ULaval, 2008) et se dit animée depuis par une grande volonté de promouvoir le développement durable. Les nombreuses actions, pratiques et mesures qu'elle a initiées font de l'ULaval un chef de file en la matière. Elle a entrepris une démarche sérieuse et s'est engagée à poursuivre les efforts nécessaires afin d'améliorer ses bilans sociaux, environnementaux et économiques, et ainsi contribuer au bien commun de sa communauté. L'ULaval possède d'ailleurs l'accréditation STARS™ niveau or qui témoigne de la qualité de cet engagement envers le DD. Au cours des dernières années, l'ULaval a multiplié les actions permettant de réduire son empreinte climatique. En 2015, avec ses efforts de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et sa participation volontaire à un programme de compensation, elle est devenue la

première université au Canada à atteindre la carboneutralité. En avril 2019, selon le *Times Higher Education*, l'ULaval s'est classée deuxième au Canada et quatrième meilleure université au monde grâce à ses efforts en matière de lutte contre les changements climatiques (ULaval, 2019).

L'un des axes du plan d'action de développement durable 2015-2018, qui est associé à la Politique institutionnelle de développement durable, vise à accroître l'expertise et le leadership de l'ULaval en matière d'approvisionnement responsable (ULaval, 2015). Plusieurs mesures ont été mises de l'avant depuis, dont l'élaboration d'une stratégie d'approvisionnement responsable. Cette démarche est soutenue par une coordonnatrice des opérations attitrée à l'environnement et au développement durable qui relève du Service des immeubles et par une conseillère en approvisionnement (CAP) qui relève du Service des finances et qui s'occupe des processus d'achats responsables. Cette stratégie d'AR recommande l'acquisition de biens et de services auprès de fournisseurs qui respectent les droits sociaux fondamentaux et qui s'engagent à adopter des pratiques responsables (ULaval, 2020). Cette démarche s'articule autour de quatre grands axes d'intervention, soit :

1. « La création d'outils de travail adaptés aux besoins des conseillers en approvisionnement du Service des finances en matière d'approvisionnement responsable »;
2. « La révision graduelle des ententes institutionnelles pour y intégrer des notions de durabilité (Exemples : ordinateurs, mobiliers, fournitures de bureau, etc.) »;
3. « La création de moyens de sensibilisation, d'outils de réflexion et de travail pour aider les requérants à tenir compte des enjeux d'approvisionnement responsable lorsqu'ils font des achats »;
4. « La révision des processus de gestion des surplus pour favoriser leur réemploi à l'interne, à l'externe et, ultimement, le recyclage de ceux-ci dans une vision de durabilité ».

L'ULaval a incorporé des aspects liés au développement durable à sa Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats. En matière d'approvisionnement, ceci se traduit par l'achat responsable et s'applique à la chaîne de production ou d'exécution, à la logistique du processus d'approvisionnement, aux achats de biens, de services, aux travaux de construction ainsi qu'à la disposition de biens déclarés excédentaires. Ces achats et modes de disposition doivent tenir compte des enjeux sociaux, environnementaux et économiques (ULaval, 2020), c'est pourquoi l'Université favorise à travers ses choix :

- « Les fournisseurs et leurs partenaires d'affaires qui respectent les droits fondamentaux des individus et des employés et qui s'engagent à adopter des pratiques responsables »;

- « Les biens, les services et les travaux de construction qui minimisent leur empreinte écologique et les impacts défavorables sur le milieu ou sur leurs utilisateurs, et ce, tout au long de leur cycle de vie »;
- « Les activités d’approvisionnement qui tiennent compte de la disponibilité des fonds et de la pérennité financière de l’Université en considérant, autant que possible, l’ensemble des coûts liés à la possession d’un bien, notamment le coût d’achat, de mise en route, d’entretien et de fonctionnement et ceux liés à la sécurité des travailleurs et à la gestion en fin de vie utile par exemple ».

L’Université Laval n’a pas de PAR, mais une recherche des termes stratégie d’approvisionnement responsable sur son site internet mène aux pages de son Service des finances où sont disponibles des compléments d’information et des outils spécifiques tels que des guides d’approvisionnement responsable et des fiches d’information pour effectuer des achats responsables. Ces documents sont facilement accessibles et visent à favoriser les gestes concrets en matière de consommation responsable (ULAAVAL, 2020). Ils sont à la disposition des établissements collégiaux désirant s’inspirer des bonnes pratiques de l’ULAAVAL.

4.2.3 Université de Sherbrooke

L’Université de Sherbrooke (UdeS) est l’un des plus grands établissements d’enseignement supérieur au Québec. En quelques chiffres, 396 programmes de formation y sont offerts, durant l’année 2018-2019 elle comptait un effectif de plus de 43 000 étudiantes et étudiants, incluant les étudiantes et étudiants de l’Université du 3^e âge (Université de Sherbrooke [UdeS], s. d.b) et elle employait plus de 7 000 personnes ayant toutes un pouvoir d’achat. Elle se distingue, entre autres, grâce aux programmes offerts par son Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE) qui lui permet de demeurer le chef de file québécois en matière de formation en environnement (UdeS, s. d.).

Au cours des 40 dernières années, l’UdeS a acquis une excellente réputation en matière de développement durable. Elle se dit l’université verte, l’université phare dans ce domaine au Québec. Elle affirme que le DD est au cœur de ses priorités, au centre de ses processus décisionnels et de ses missions d’enseignement, de recherche et de service à la communauté. Elle a été la première université québécoise à se doter d’une politique environnementale - sa Politique de développement durable a été adoptée en 2005 - et la première à innover en instituant, en 2007, son premier Vice-rectorat au développement durable (UdeS, 2007). L’UdeS est reconnue pour sa gestion écologique de ses nouvelles constructions, sa gestion des matières résiduelles, sa gestion de l’eau, ses pratiques d’AR et sa gestion du transport durable; elle s’est

d'ailleurs munie d'un programme de libre accès au transport en commun réservé aux étudiantes et étudiants de son campus principal qui est situé dans la ville de Sherbrooke (UdeS, 2018).

Dans le but de soutenir l'achat local, de contribuer au développement de sa collectivité et de promouvoir l'économie circulaire, elle participe, comme le collège de Rosemont, à l'initiative « L'économie sociale, j'achète ! ». Ces quelques mesures et pratiques suffisent à expliquer qu'au classement international des universités, selon le *Green Metric World University Ranking*, elle soit classée première au Canada et 22^e au monde dans le domaine du développement durable (UI GreenMetric World University Ranking, 2019). De plus, elle a dernièrement décroché le niveau Platine de la certification internationale STARS™, la plus haute distinction en développement durable pour un établissement d'enseignement supérieur, un niveau qu'elle a obtenu à sa première tentative, ce qui représente un exploit sans précédent (UdeS, 2020).

En tenant compte de ses orientations universitaires en matière de développement durable, l'UdeS a aussi fait preuve de leadership en adoptant sa première PAR en 2009 (UdeS, 2018b). Son engagement à s'approvisionner de manière responsable se traduit à travers sa Politique d'approvisionnement responsable. Celle-ci est complétée par la Directive relative à l'approvisionnement responsable (la Directive) et complémentaire à sa Politique de développement durable (UdeS, 1995). C'est avec la PAR et la Directive que l'université impose à sa communauté et à ses fournisseurs les lignes directrices qui orientent ses processus d'acquisition des biens, services et travaux de construction nécessaires à ses activités. Ces lignes directrices intègrent à la fois les dimensions sociale (droits fondamentaux au travail définis par l'OIT), environnementale (norme ISO 14001 et BNQ 21000) et économique (critères d'achat traditionnels). Elles visent à promouvoir la mise en place de procédures équitables, transparentes et efficaces qui permettent de procéder à une évaluation adéquate et rigoureuse des besoins de l'université. La Directive indique, entre autres, qu'à la suite d'une analyse effectuée par la Section approvisionnement du Service des ressources financières, des spécifications techniques obligatoires liées au DD ou à un système d'assurance de la qualité peuvent être exigées s'il a été déterminé que le marché visé a la capacité de répondre à ce type de critères (UdeS, 2016). Donc, en fonction du marché visé et si la concurrence est suffisante, l'UdeS intègre des critères de développement durable dans ses documents d'appel d'offres.

En 2018, l'UdeS s'est munie d'une stratégie d'approvisionnement responsable guidée par cinq grandes orientations :

- « Évaluer adéquatement les besoins en intégrant la hiérarchisation des 3RV-Ed (réduction, réemploi, recyclage, valorisation et éducation), l'analyse de cycle de vie et le coût total d'acquisition et de possession »;
- « Systématiser l'intégration de critères de développement durable (DD) dans les appels d'offres »;
- « Contribuer à l'exemplarité de l'État québécois en matière d'approvisionnement responsable »;
- « Sensibiliser et former la communauté universitaire et ses partenaires aux saines pratiques d'approvisionnement responsable »;
- « Positionner l'Université de Sherbrooke comme une référence en approvisionnement public responsable ».

Conséquemment, la PAR et la stratégie d'AR proposent différentes directives qui doivent être considérées lorsqu'une dépense doit être engagée par l'université. D'autres directives sont contenues dans le Code de déontologie en matière d'approvisionnement responsable et dans le Code de conduite des fournisseuses et fournisseurs pour un approvisionnement socialement responsable. Le Code de déontologie (annexe 1 de la PAR) doit être respecté par toute personne participant au cycle d'approvisionnement. Le Code de conduite des fournisseuses et fournisseurs pour un approvisionnement socialement responsable (annexe 2 de la PAR) énonce, quant à lui, les attentes de l'université à l'égard de ses fournisseurs. Par exemple, l'UdeS peut s'attendre à ce qu'un fournisseur lui propose des produits et des solutions qui respectent les principes du développement durable ou qu'un fournisseur lui fasse part des analyses de cycle de vie de ses produits, si elles sont disponibles, et collabore à la réalisation d'un audit ou d'une analyse de cycle de vie (ACV). Ce code de conduite énonce aussi que chaque fournisseur, soit 100 % des fournisseurs, doit se conformer au code et promouvoir celui-ci auprès de ses propres fournisseurs tout en s'engageant à travailler dans une perspective d'amélioration continue (UdeS, 1995).

En terminant, la stratégie d'approvisionnement responsable de l'UdeS indique clairement que le partage des meilleures pratiques doit se faire à toutes les étapes du développement de l'approvisionnement responsable. Elle promeut une collaboration entre les parties prenantes régionales, les instances gouvernementales et les établissements d'enseignement supérieur afin de légitimer plus facilement la pratique somme toute récente de l'intégration de critères de développement durable dans les appels d'offres publics (UdeS, 2018b). Voilà qui devrait inspirer et tenter le réseau collégial.

4.3 Sommaire du survol

L'Université Laval fut pionnière en matière d'approvisionnement responsable mais, à ce jour, il n'y a que les Universités McGill et de Sherbrooke qui emploient chacune une personne dédiée à temps plein aux activités d'approvisionnement responsable (S. H. Leclerc, 2020). L'AR est pourtant un enjeu et un défi d'envergure qui demande aux réseaux de l'enseignement supérieur autant d'imagination que de persévérance. Bien que les initiatives d'approvisionnement responsable du réseau collégial soient élémentaires, de plus en plus de cégeps s'y intéressent. Ils sont à même de comprendre qu'une démarche d'approvisionnement responsable s'insère dans leur stratégie, leur démarche ou plan d'action de développement durable ainsi que dans leurs projets visant la réduction de leur empreinte écologique ou leur carboneutralité. Cet intérêt grandissant pourrait à court terme modifier de manière significative les offres de produits et de services des nombreux fournisseurs qui desservent les cégeps et donc avoir de multiples impacts positifs sur le marché, sur le réseau et sur la communauté élargie. Les réseaux de l'enseignement supérieur ont tout intérêt à profiter de leurs savoir-faire, de l'opportunité qu'ils ont de pouvoir développer des initiatives de recherche, proposer des formations et de mettre en commun leurs bons coups pouvant modifier leurs pratiques respectives. Après tout, les cégeps et les universités ont sensiblement les mêmes besoins.

Ce chapitre a démontré qu'il est possible d'agir en approvisionnement responsable sans avoir de politique d'approvisionnement responsable; ceci dit, le chapitre 6 confirmera à quel point une PAR se révèle être un outil avantageux. Quant au chapitre qui suit, il a l'objectif d'expliquer en détail les concepts et les bénéfices qui sont associés aux processus d'approvisionnement responsable.

5 CONCEPTS ET BÉNÉFICES DE L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Afin de mieux comprendre ce qu'est l'approvisionnement responsable, il importe de présenter les concepts complémentaires et les bénéfices qui lui sont associés. Pour bien saisir ces concepts, il convient d'avoir en tête la définition de la croissance : « C'est l'augmentation continue de la quantité de biens et services ayant une valeur monétaire. Autrement dit, c'est l'augmentation de la quantité de marchandises qui vont être produites et vendues sur un temps assez long » (Abraham, 2019b). Avec ceci en tête, voyons d'abord ce que sont le développement durable, l'économie circulaire, l'économie de fonctionnalité et la décroissance et, par la suite, quels sont les bénéfices qui motivent et favorisent l'intégration des principes d'approvisionnement responsable à ceux-ci. Mentionnons que l'auteure est tout à fait consciente du caractère schématique qui s'impose ici pour la présentation de ces concepts.

5.1 Développement durable

Avec l'adoption de sa Loi sur le développement durable, le Québec a élaboré sa propre définition du DD. Le ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques (MELCC) s'est inspiré du rapport *Notre avenir à tous* paru en 1987, plus connu sous le nom de rapport Brundtland. Le MELCC définit le développement durable comme suit :

« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. » (Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques [MELCC], 2020a)

Le développement durable est l'effort de conciliation de ces trois dimensions. Celles-ci en sont certes ses piliers, mais elles doivent aussi prendre en considération les dimensions culturelles et de gouvernance et y inclure les principes de responsabilité, de solidarité, de précaution et de participation (CEM, 2019). Le DD souhaite assurer la santé, la sécurité, l'équité, le progrès social et maintenir l'intégrité et la diversité environnementale en préservant les écosystèmes, tout en visant une efficience d'une croissance économique innovante et prospère (Société de transport de Montréal [STM], 2014).

Voici un schéma qui illustre bien les trois sphères du développement durable et les critères d'approvisionnement responsable qui y sont associés.

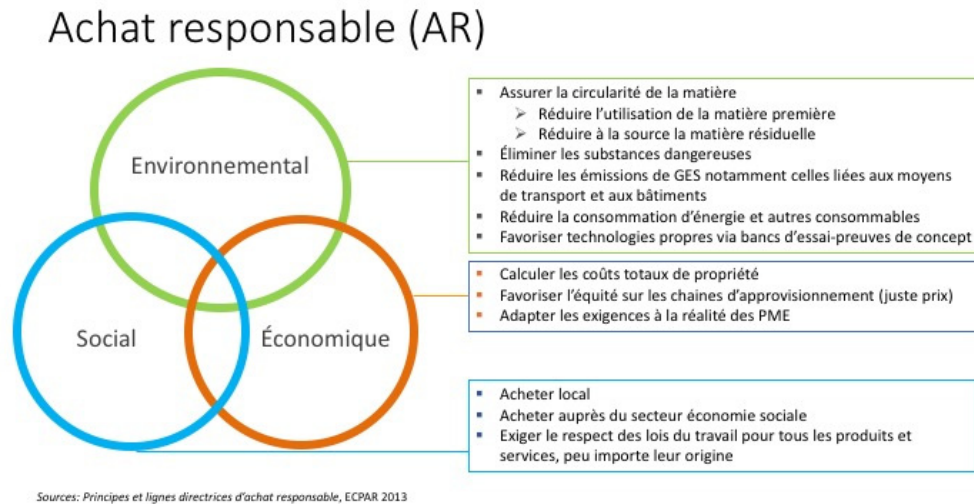


Figure 5.1 Principes et lignes directrices de l'achat responsable (tiré de : ECPAR, 2013).

Le Canada et 192 autres États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont adopté, en 2015, l'Agenda 2030 « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Ce programme est un plan commun qui vise à assurer la paix, la prospérité et la santé planétaire. Il comporte 17 objectifs de développement durable (ODD), des objectifs ambitieux, universels et interconnectés desquels découlent 169 cibles communes à tous les pays signataires (CEM, 2019). Les ODD sont accompagnés de cibles qui visent à relever les défis sociaux, environnementaux et économiques d'aujourd'hui. L'objectif 12 souhaite établir des modes de consommation et de production durables et la cible associée à cet ODD 12 consiste à « promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales » (ONU, s. d.).

D'ailleurs, dans sa Stratégie pour un gouvernement vert, le Secrétariat du Conseil du trésor énonce quelques-uns de ses engagements envers l'approvisionnement responsable qui s'harmonisent avec la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) et le cadre du Programme de développement durable de 2030 (ECPAR, 2020).

Parmi ces engagements, notons :

- « La transparence de leurs fournisseurs en matière de performance environnementale »;
- « L'inclusion de critères de durabilité dans ses devis d'achats »;
- « L'instauration de lignes directrices »;
- « Le déploiement d'outils et de formations destinés aux différents fonctionnaires »;
- « L'élimination de l'utilisation de produits à usage unique jugés non essentiels ».

5.2 Économie circulaire

À l'heure actuelle, il n'y a pas de consensus international sur la définition de l'économie circulaire; si définition il y a, elle est en évolution constante et n'est pas globale ou normalisée (Courtieux Boinot, 2018). Ceci dit, au Québec, l'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire (Institut EDDEC) retient la définition proposée par le Pôle d'action québécois sur l'économie circulaire : « Système de production, d'échange et de consommation visant à optimiser l'utilisation des ressources à toutes les étapes du cycle de vie d'un bien ou d'un service, dans une logique circulaire, tout en réduisant l'empreinte environnementale et en contribuant au bien-être des individus et des collectivités » (Institut EDDEC, s.d.). Pour favoriser et promouvoir une compréhension commune, l'Institut EDDEC et ses partenaires nous invitent à faire circuler le schéma que voici :

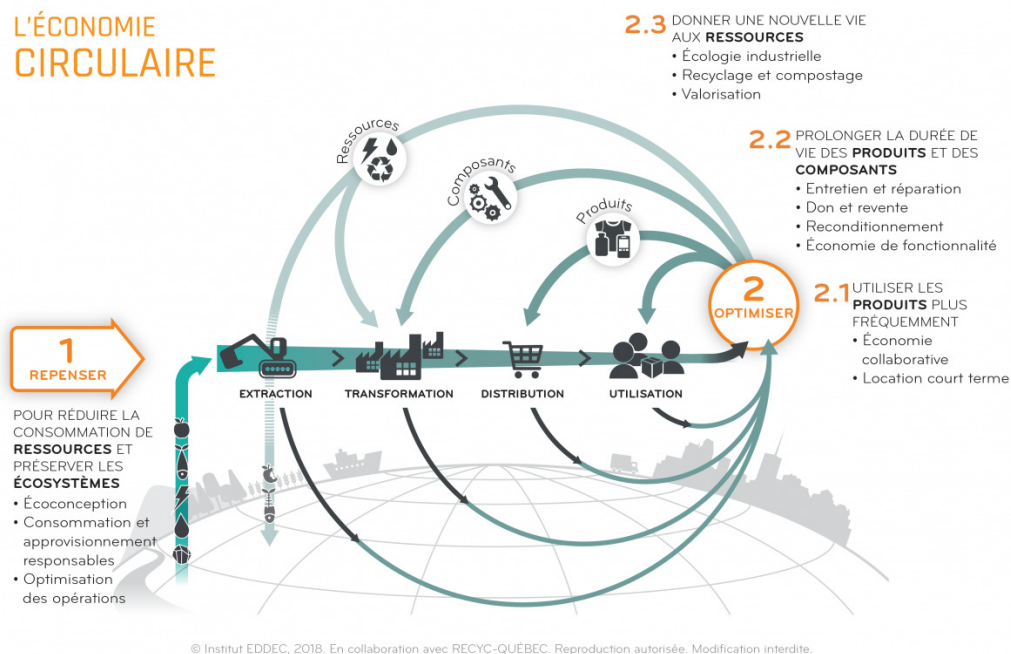


Figure 5.2 Schéma de l'économie circulaire (tiré de : Institut EDDEC, 2018).

Aux yeux de ses partisans, l'économie circulaire offre un système économique alternatif crédible et efficace, même s'il est parfois radical. Fonctionnant en cycle de développement positif et continu, elle redéfinit les schémas de production et de consommation. Ses objectifs sont de respecter et de préserver la capacité de régénération des écosystèmes, grossistes du capital naturel, et de découpler la croissance économique de la pression exercée sur ces systèmes naturels; voilà l'essence de l'économie circulaire. En cherchant à réduire cette pression, ce découplage de la croissance linéaire et de l'extraction de ressources naturelles passe par la mise en place de nouvelles boucles de valeurs. Celles-ci peuvent optimiser l'usage et le rendement de la matière à chaque étape de son cycle de vie; ce concept sera détaillé au prochain chapitre. C'est ce que l'on nomme l'efficacité matière (Courtieux Boinot, 2018). L'économie circulaire tend donc, par l'entremise d'une meilleure gestion des stocks et des flux des ressources essentielles, à optimiser leur rendement et à minimiser les risques systémiques (Ellen Macarthur Foundation, 2017).

La fondation Ellen MacArthur est une organisation influente qui a comme mission d'accélérer la transition vers l'économie circulaire. La fondation définit l'économie circulaire comme suit : « une économie circulaire est par nature restaurative et régénérative et tend à préserver la valeur et la qualité intrinsèque des produits, des composants et des matériaux à chaque étape de leur utilisation ». Nous comprenons donc que l'économie circulaire distingue les liens qui existent entre les cycles biologiques et les cycles techniques. Avec cet aspect de régénération, cette dernière définition va plus loin, elle ne se contente pas de parler de réduction d'empreinte écologique (Courtieux Boinot, 2018). L'économie circulaire a un objectif de croissance et de création de richesse, mais elle possède le souci du respect des limites des ressources planétaires. À l'instar du concept de développement durable, la dimension sociale est absolument indissociable des dimensions environnementale et économique, doit être véritablement écosystémique et repenser le rapport de l'humain avec les ressources naturelles. Elle démontre de plus que « la transition écologique et économique véhiculée par l'économie circulaire semble trouver un terreau fertile sur des territoires urbains à échelle locale » (Courtieux Boinot, 2018).

Selon l'Agence de la transition écologique (ADEME), au cœur de l'économie circulaire se trouvent des domaines auxquels elle s'applique et des piliers sur lesquelles elle s'appuie. C'est en respectant ces domaines et piliers, aux diverses étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service, qu'il est possible de diriger le modèle économique vers une économie plus résiliente (Courtieux Boinot, 2018). Ces piliers sont une proposition d'opérationnalisation de l'ADEME et non pas une réponse définitive et obligatoire de l'EC.

La figure ci-dessous présente le schéma de l'économie circulaire, ses trois domaines et sept piliers.

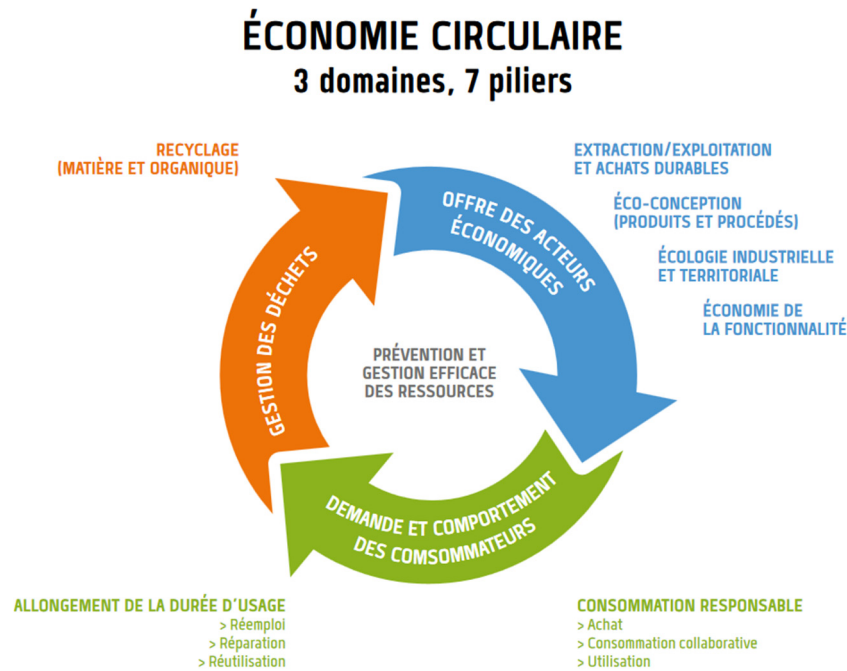


Figure 5.3 Schéma économie circulaire (tiré de : ADEME, 2020).

Donc, l'économie circulaire vise à changer le paradigme du modèle économique actuel, dit linéaire. Elle est un système économique plus sobre, dédié à l'efficacité, à la durabilité et à la réduction du gaspillage insensé des ressources et elle optimise la valeur que celles-ci génèrent. Elle permet la mise en place de solutions qui favorisent la vente, l'échange ou le prêt de biens et services entre particuliers. C'est donc dans ce concept d'économie circulaire que se trouvent les fondements nécessaires à la mise en œuvre de l'économie de fonctionnalité.

5.3 Économie de fonctionnalité

L'économie de fonctionnalité, ou économie servicielle, a été conceptualisée dans les années 1980 entre autres grâce aux travaux de Walter R. Stahel, architecte et économiste suisse, aussi analyste industriel et consultant en gestion. Ce modèle économique repose sur deux composantes importantes. La première propose de remplacer la vente d'un bien par la vente de l'usage du bien en question, et l'objectif est alors d'optimiser l'usage et la fonction des biens et services. Le consommateur devient usager et non pas propriétaire. La deuxième tente de découpler une valeur ajoutée associée à la consommation d'énergie et de matières premières nécessaires à la production du bien (Fromant, 2012). Elle souhaite

créer la valeur d'usage la plus élevée possible pour une extension du temps d'utilisation plus longue, ce qui permet entre autres de contrer l'obsolescence programmée des biens et des produits. En meilleure posture, les consommateurs deviennent des utilisateurs qui n'ont qu'à se concentrer sur le service rendu plutôt que sur l'objet à acquérir. Une façon de consommer mieux pour consommer moins.

Cette économie de fonctionnalité est une solution viable et efficace pour réduire le gaspillage des ressources naturelles et elle participe à la lutte aux changements climatiques. Elle favorise la compétitivité de l'économie québécoise en offrant la possibilité aux entreprises d'augmenter leurs revenus (Ordenez Soto, 2018). Dans sa définition, Stahel en dit « qu'elle se concentre sur la gestion des richesses existantes ». Elle est considérée comme une solution prometteuse grâce à ses caractéristiques qui correspondent aux principes du développement durable (Damesin, 2013). Elle permet aux producteurs ou vendeurs de services de gérer la fin de vie de leurs produits et services et de garder un certain contrôle permettant de mieux gérer les externalités environnementales. « La prise de conscience de la raréfaction des ressources a fait émerger ce modèle, mais il reste encore étranger au monde des entreprises malgré quelques succès emblématiques » (Fromant, 2012).

5.4 Décroissance

Pour de plus en plus de sociologues, de philosophes et d'économistes, il apparaît que le développement durable est un modèle réformiste, insuffisant et même nuisible. Pour ces derniers, le développement durable, par l'entremise de son concept de croissance ou d'économie verte, ne remet pas en cause l'objectif de la croissance. Il ne tient pas compte des relations sociales de domination, des réalités géopolitiques et des limites biophysiques planétaires. Il accueille et cultive le mythe de la technologie salvatrice et promeut trop largement les petits gestes individuels qui sont insuffisants. Née du mouvement écologiste des années 70, la décroissance est une idéologie qui s'oppose à la croyance d'une possible croissance illimitée, croyance fortement soutenue par les politiques de l'économie de marché (Abraham, 2019a).

La décroissance est une approche qui vise à valoriser le bien-être collectif et à réduire l'impact environnemental plutôt que survaloriser les concepts économiques prédominants (Ruhlmann, 2018). Il s'agit d'un « appel à rompre avec cette quête d'une augmentation perpétuelle de la quantité de marchandises qui sont produites et vendues chaque année » (Abraham, 2019b). Le dogme du productivisme et de l'efficacité engendre un capitalisme thermo-industriel qui est sévèrement critiqué, tout comme l'extractivisme et l'impérialisme ont créé une destruction planétaire incommensurable. Ils participent à une aliénation sociale liée au travail et à ses aspects techniques, engendre des injustices socio

-politico-économiques et encouragent le travail domestique et l'économie de « soins » invisibles qui rendent majoritairement victimes les femmes des pays en voie de développement (Ruhlmann, 2018). Nous sommes aux prises avec « ... des sociétés riches toujours plongées dans un profond sommeil face à ces enjeux » (Mead, 2017).

Les partisans de la décroissance sont des objecteurs de croissance. Selon eux, il faut reconstruire notre discours et « penser des sociétés organisées sur une tout autre logique que cette espèce de quête infinie » (Abraham, 2019b). Selon ses adeptes, il est évident qu'une croissance infinie dans un monde fini ne peut que créer ou accélérer des crises qui seront de plus en plus fréquentes, imposantes et menaçantes (Waridel, 2019). Cette obsession, ce culte de la croissance infinie nous prive de notre temps, de nos savoirs et de nos moyens. Elle est aliénante psychologiquement, physiquement et provoque de violentes injustices intergénérationnelles, intragénérationnelles et interespèces, ainsi que des ravages environnementaux indéniables (Abraham, 2019a). Pour contrer ces maux, il faut s'attaquer à l'entreprise et promouvoir une décroissance conviviale ou soutenable. Cette décroissance conviviale nous incite à croire que le long terme est plus près que jamais et qu'il faut arrêter cette course à la production d'artéfacts de courte durée de vie qui deviennent des déchets à longue durée de vie et comprendre qu'il n'y a pas réellement de marchandises plus écoresponsables ou plus propres (Abraham, 2019a). Il faut donc douter du développement durable et de cette soi-disant croissance verte fondée sur des stratégies de substitution. Avec toutes ces options que sont le développement durable, l'économie circulaire, l'économie de partage, l'économie de fonctionnalité ou le *Green New Deal*, on ne règle pas les problèmes, on améliore la situation. Prônant une diminution de la croissance, la décroissance conviviale se pose comme une solution aux problèmes sociaux et environnementaux, une voie de sortie, mais la décroissance ne doit pas être imposée. « Le risque qui existe, c'est que l'on connaisse une décroissance involontaire en raison de la pénurie de ressources. C'est ce qu'on veut éviter » (Abraham, 2019a).

Cependant, en termes de gestion d'un établissement d'enseignement supérieur, comment intégrer des principes ou notions de décroissance? Pour stimuler des changements, quel langage utiliser lorsqu'il s'agit de s'adresser aux directeurs et dirigeants, si ce n'est de parler de gains ou de bénéfices?

5.5 Bénéfices

Le bénéfice ultime de l'approvisionnement responsable est qu'il engendre une amélioration des pratiques d'approvisionnement en faisant, d'une part, impérativement respecter des aspects sociaux et en réduisant, d'autre part, les impacts environnementaux, et ce, tout en assurant une rentabilité économique

(ECPAR, 2018). Grâce à ses principaux objectifs qui sont de tenter de consommer mieux, de consommer moins et de maximiser les retombées positives des processus d'acquisition, plusieurs bénéfices sont engendrés qui accroissent la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des actions d'approvisionnement, tout en se conformant aux réglementations (UdeS, 2018).

5.5.1 Bénéfices sociaux

Le volet social de l'approvisionnement responsable est d'abord de devoir de fournir un encadrement légal en lien avec les conditions des travailleurs. Il considère les droits de la personne, les conditions de travail, la santé et la sécurité des travailleurs. Il fait respecter les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) tout en permettant d'améliorer la gestion des risques et la lutte contre la corruption (MEI, 2019). En tenant compte des pratiques et des implications sociales des fournisseurs et du lieu de production, l'approvisionnement responsable instaure des valeurs éthiques et les véhicule au travers des activités d'acquisitions, facilite la coopération, favorise les affaires avec les entreprises d'économie sociale et l'achat local.

5.5.2 Bénéfices environnementaux

L'aspect environnemental repose d'abord sur l'identification d'un réel besoin et ensuite sur la notion de cycle de vie et sur l'intégration de la règle des 3RV-Ed (réduction à la source, réemploi, recyclage, valorisation et éducation) (UdeS, 2018). Du point de vue environnemental, le meilleur achat est celui qu'on arrive à éviter; une mesure tout aussi écologique qu'économique (CISO et al., 2008).

L'approvisionnement responsable prend en compte les impacts environnementaux engendrés par l'ensemble du cycle de vie du bien ou du produit acheté, c'est à dire de son mode d'extraction, de production, d'emballage, de transport et même d'élimination. L'AR tient compte des caractéristiques du bien ou du produit : celui-ci est-il conçu à partir de matière recyclée ou recyclable? L'emballage est-il minimal et fait de matières recyclables ou recyclées? Est-il issu d'une gestion responsable des ressources naturelles? L'AR prend donc en considération la qualité et la quantité de la matière première, mais aussi la consommation d'énergie et de ressources en eau nécessaires à la production du produit. Le produit est-il écoénergétique? Est-il issu d'énergies renouvelables? Le produit et ses procédés de fabrication ont-ils un faible taux de toxicité? L'AR favorise donc une meilleure gestion des ressources naturelles, des matières résiduelles et dangereuses et tient compte des taux d'émissions des gaz à effet de serre engendrés par les

processus de production et de transport. L'approvisionnement responsable permet alors de choisir un produit ou un service ayant un impact environnemental moins élevé.

5.5.3 Bénéfices économiques

Le volet économique de l'approvisionnement responsable contribue à l'exemplarité de l'État québécois. Il crée un effet d'entraînement structurant et mobilisateur en termes de dépenses publiques (UdeS, 2018). L'ECPAR précise clairement que la rentabilité économique est partie intégrante des critères de l'AR et qu'elle encourage les dépenses faites de manière optimale en évaluant les coûts totaux de possession ou d'acquisition d'un bien sur toute sa durée de vie et non pas seulement son coût d'achat; ce coût total de possession sera expliqué au prochain chapitre. Par cet aspect économique, l'AR améliore la gestion des risques, l'efficacité et la productivité de l'établissement. Il favorise le commerce équitable, l'économie circulaire et de fonctionnalité et les échanges avec des entreprises d'économie sociale.

La réalité environnementale actuelle fait en sorte que les critères de développement durable sont devenus un must; ils doivent être des conditions à respecter dans l'exercice des activités d'approvisionnement du secteur public (Saulnier, 2020). Puisque la prémisse de l'économie circulaire est l'optimisation de systèmes en boucle qui vise à consommer moins de ressources pour préserver ce capital naturel (Ordonez Soto, 2018), et que l'économie de fonctionnalité focalise son attention sur l'usage et la fonction plutôt que sur la possession, ces deux concepts et modes de consommation s'intègrent parfaitement dans une démarche d'approvisionnement responsable. Cette mise en place d'un cadre de gestion responsable reflète donc de plus en plus les attentes morales et environnementales des membres des communautés des réseaux de l'enseignement supérieur (CISO et al., 2008). Pour répondre à ces attentes et bien planifier l'intégration de l'AR dans les mœurs de gestion des approvisionnements, le prochain chapitre s'attarde aux composantes et aux outils de mise en œuvre de l'approvisionnement responsable.

6 COMPOSANTES ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE

Le présent chapitre aborde les assises théoriques de l’approvisionnement responsable. Pour planifier une démarche efficace, il faut connaître les composantes et les approches essentielles. Il faut aussi comprendre le rôle des normes et des certifications et cerner les outils pertinents qui accompagneront la mise en œuvre d’une telle démarche au cégep Édouard-Montpetit. Il convient d’admettre, à ce stade de la recherche, que l’AR est un enjeu et un défi pour les organisations publiques, comme il l’est pour les établissements d’enseignement supérieur. Les changements souhaités dans la gestion des approvisionnements doivent être réalisés de manière stratégique et réfléchie, et c’est pourquoi ce chapitre réunit les éléments clés nécessaires à la réussite d’un tel projet.

6.1 Composantes de l’approvisionnement responsable

La mise en œuvre d’une démarche d’approvisionnement responsable doit suivre une logique de gestion (ECPAR, 2016). Pour ce faire, l’ECPAR a défini cinq composantes essentielles de cette démarche, soit la vision, les engagements et la gouvernance, la mobilisation des parties prenantes, l’opérationnalisation et la mesure.



Figure 6.1 Composantes de l’achat responsable (tiré de : ECPAR, 2016).

6.1.1 Vision

La vision est la première des composantes de l’achat responsable. Chez les organisations ayant mis en place un processus d’approvisionnement responsable, elle est la composante la plus avancée (ECPAR, 2016). L’énoncé de la vision est important. Tenant compte des enjeux du développement durable, celui-ci détermine ceux qui sont liés aux processus d’achat et véhicule les aspirations et les ambitions à long terme de l’établissement. C’est cette vision qui déterminera l’importance que le CEM désire donner à la réalisation de ses achats. Elle est l’espèce d’idéal à atteindre (Champoux, 2014). La vision doit se concrétiser sous forme d’engagements et doit être définie et mise en place par une structure de gouvernance assurant l’intégration des changements souhaités dans les processus d’approvisionnement.

6.1.2 Engagements et gouvernance

Afin de constituer un milieu propice aux changements et démontrer l'importance du concept d'amélioration continue, un établissement doit « s'engager en matière d'approvisionnement responsable et motiver ses employés et fournisseurs à faire de même » (ECPAR, 2018b). Rappelons qu'il s'agit de l'un des principes de l'approvisionnement responsable. Les engagements qui émanent de la vision doivent tenter de répondre aux enjeux du développement durable. Ils nécessitent une participation concrète de la part des directions, de ses directrices et directeurs; ils en sont imputables (ECPAR, 2016). Ceux-ci doivent s'engager personnellement, donner l'exemple et garantir l'adhésion des employées et employés. Pour cela, ils doivent fournir les moyens adéquats (soutien, temps et argent), nourrir les réflexions et démontrer leur ouverture face aux idées et initiatives des membres de leur équipe. Il doit donc découler des engagements et de la gouvernance un document officiel, un plan d'intégration, un plan d'action ou d'implantation, une stratégie, une démarche d'AR ou une politique issue d'un processus démocratique puisque plusieurs acteurs de l'établissement seront impliqués et puisque ces nouvelles façons de faire auront un impact sur eux (CISO, 2007). L'établissement doit aussi communiquer ses engagements à sa communauté; ce volet ne doit pas être sous-estimé, car ces engagements auront une influence sur toute la chaîne d'approvisionnement.

6.1.3 Mobilisation des parties prenantes

L'approvisionnement responsable est issu d'un processus démocratique au sein duquel toutes les parties prenantes sont impliquées (CISO, 2007). La mobilisation est une composante essentielle qui répond aux attentes et aux aspects que les parties prenantes jugent les plus pertinents. L'identification et la mobilisation des acteurs clés et la définition de leur rôle sont impératives. Comme présenté au chapitre 3, toutes les instances et tous les employés et employées du CEM sont parties prenantes des processus d'approvisionnement. C'est toutefois le Service des approvisionnements qui est le maître d'œuvre des processus d'acquisitions; il est au premier plan et est le principal partenaire stratégique possédant les ressources nécessaires à l'implantation d'une culture d'approvisionnement responsable. Son adhésion et celles des parties prenantes sont garantes du succès de la démarche.

6.1.4 Opérationnalisation

L'opérationnalisation est l'action qui rend exécutables les tâches définies. Cette composante implique nécessairement un changement de culture qui est intrinsèquement lié au développement des

compétences des employées et employés en matière d’approvisionnement responsable. Dans le cas du CEM, il devra utiliser toutes les forces de son milieu et cibler les ressources humaines et financières nécessaires; il pourrait venir à décider d’embaucher du personnel spécialisé en approvisionnement responsable.

Le rôle de l’acheteur n’est pas statique, il est en perpétuel changement. Il doit constamment adapter sa façon d’acheter à la situation. Cela exige non seulement qu’il soit plus au fait des meilleures décisions à prendre, mais aussi plus qualifié pour les prendre au moment approprié (Fournier et al., 2019). Il n’est pourtant pas facile de se soucier des désirs de chacun tout en respectant les objectifs globaux du CEM. C’est pourquoi le mandat de l’acheteur exige des compétences de toutes sortes (Fournier et al., 2019). Il faut donner plus de sens et de pertinence à ses pratiques et arrimer son travail aux enjeux et défis actuels qui sont d’ordre éthique, socioécologique et politique. Le Service des approvisionnements doit jongler avec les réalités du CEM : les divers employés, les divers départements et leurs diverses préoccupations (Fournier et al., 2019). La clé est de bien outiller les employées et employés du Service des approvisionnements et d’élargir leur compétences professionnelles.

6.1.5 Mesure

Pour qu’une démarche d’approvisionnement responsable progresse et afin de s’assurer que le concept d’achat responsable soit bien mis en place, il faut quantifier les efforts, les avancées et les impacts qui résultent de sa mise en œuvre. Pour mesurer de manière précise les avancées, des indicateurs de suivi ont été identifiés par l’ECPAR pour chacune des cinq composantes. Le Baromètre de l’achat responsable 2016 - la version 2020 est en cours d’élaboration - a répertorié 20 indicateurs (voir l’annexe 2). Le baromètre est un outil de classement (ECPAR, 2016) qui propose lui-même un outil diagnostic, un questionnaire, qui permet à l’ECPAR d’établir une fiche comparative personnalisée pour chaque démarche d’approvisionnement responsable et de les comparer (ECPAR, 2018). Il est important de consigner et de présenter concrètement les apports de l’AR à l’établissement, par exemple le volume d’achat touché par ses pratiques. L’établissement peut, dès la rédaction d’un plan d’action ou d’implantation, réfléchir aux indicateurs et aux cibles qu’il désire retenir. Cette composante permet donc de mesurer, de communiquer et de baliser les actions.

6.2 Description des approches

Il existe deux approches fondamentales complémentaires en matière d’approvisionnement responsable, soit l’approche fournisseur et l’approche produit (Couture et al., 2011). Ces approches - qui peuvent servir

de guides et de pistes de réflexion pour les acheteurs - sont simples à saisir, efficaces et proposent des actions qui facilitent l'intégration du développement durable aux pratiques d'approvisionnement.

6.2.1 Approche fournisseur

L'approche fournisseur vise à assurer que l'établissement fait affaire avec des fournisseurs responsables. Elle incite l'établissement à choisir les fournisseurs et les manufacturiers de biens, de produits et de services qui ont entrepris une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (Couture et al., 2011). Cette approche encourage ainsi les fournisseurs à s'engager à améliorer leurs pratiques sociales et environnementales, leur performance en matière de développement durable ou à assurer leur mobilisation envers une pratique d'amélioration continue.

La mise en œuvre de l'approche fournisseur comporte les quatre volets que voici. Ils peuvent être mis en place successivement ou parallèlement (ECPAR, 2018) :

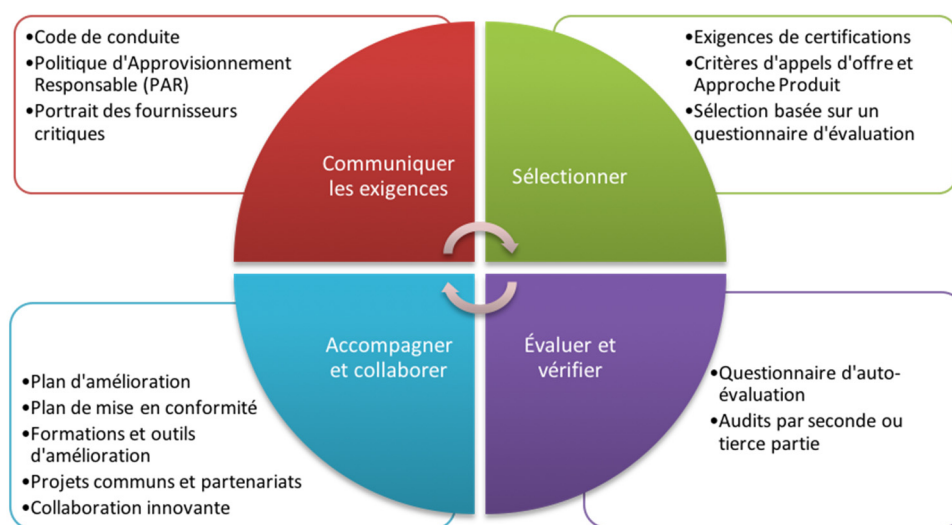


Figure 6.2 Mise en œuvre de l'approche fournisseur (tiré de : ECPAR, 2018).

6.2.2 Approche produit

L'approche produit « tend à optimiser les impacts sociaux positifs et à minimiser les impacts environnementaux négatifs du produit, à chaque étape du cycle de vie du bien ou service acheté, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie » (ECPAR, 2018b). Elle vise la sélection de biens, de produits et de services aux caractéristiques écoresponsables, par exemple les biens et les produits faits de matières recyclées ou consommant moins d'énergie que des biens et des produits comparables (MELCC

et Secrétariat du Conseil du trésor, 2013). L'approche produit est bien souvent la première étape d'une démarche d'approvisionnement responsable.

Dans les appels d'offres et dans les contrats, cette approche se réalise par l'intégration de spécifications liées au développement durable et implique des exigences de certification sociale et environnementale qui s'appliquent aux biens, aux produits et aux services (ECPAR, 2018b). L'approche produit est donc une composante de l'approche fournisseur (Champoux, 2014) et un levier qui encourage la responsabilité sociétale à travers la chaîne d'approvisionnement (ECPAR, 2018b). Cela dit, il faut garder en tête qu'un achat responsable doit, d'abord et avant tout, répondre à un réel besoin et donc être pertinent. Tel que mentionné au chapitre 3, la détermination et la définition des besoins à combler sont des étapes d'acquisition préliminaires et primordiales et elles ne doivent pas être négligées.

Voici une figure qui présente la corrélation qui existe entre l'analyse des besoins à combler, la fonction du produit et la pertinence de l'achat :

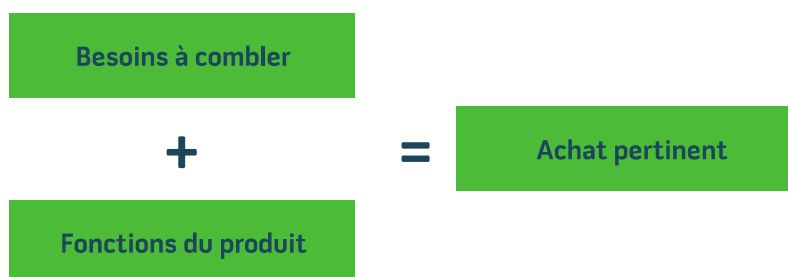


Figure 6.3 Corrélation entre les besoins et les fonctions associées au produit (inspiré du Guide approvisionnement responsable : Couture et al., 2011).

Lorsqu'elles sont intégrées aux processus d'acquisition, ces deux approches facilitent le travail de définition des besoins et influencent positivement les choix quant à la durabilité, la qualité et la performance du bien ou produit à acquérir (MELCC et al., 2013). En résumé, l'approche fournisseur vise à privilégier les relations et les liens d'affaire avec des fournisseurs ayant des pratiques responsables, tandis que l'approche produit détermine la sélection de biens, de produits et de services responsables. En optant pour des produits plus durables, l'établissement d'enseignement encourage ses fournisseurs à améliorer leurs pratiques. Voilà pourquoi ces deux approches sont complémentaires et indissociables (ECPAR, 2018a).

6.3 Outils d'implantation

Un établissement d'enseignement supérieur désirant implanter des processus d'approvisionnement responsable doit s'outiller pour accompagner son service des approvisionnements, les requérants, les

acheteurs et les fournisseurs qui sont les parties prenantes participant à l'intégration de nouveaux réflexes d'achats. Il doit donc connaître les outils qui existent afin de maximiser la collaboration.

6.3.1 Politique d'approvisionnement responsable

Une politique d'approvisionnement responsable, une PAR, est l'un des outils institutionnels de prédilection en AR. Son objectif ultime est de contribuer à la responsabilisation des activités d'approvisionnements. Une PAR intègre des aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance en plus des aspects économiques traditionnels tels que le coût, la qualité, les délais de livraison et la disponibilité technologique. Grâce à certains des principes directeurs, elle fait directement référence aux droits de la personne ainsi qu'aux droits fondamentaux au travail. Elle implique des normes environnementales et requiert une démarche de consultation implicite de la part des parties prenantes de l'établissement. Une PAR doit s'appuyer sur un système de gestion efficace et contribuer à l'amélioration des performances de l'établissement et de celles de ses fournisseurs, tout en exigeant que ces derniers fassent preuve de transparence. Une telle politique se déploie sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ce qui exige la mise en place de mécanismes de vérification et d'audit auprès des fournisseurs et des sous-traitants. Elle doit idéalement inclure une marche à suivre dans les cas de non-respect des normes. Une PAR doit prévoir des dispositifs d'incitation au respect de ses principes directeurs et doit en faciliter l'application. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elle présente une vision globale de ses objectifs afin que les autres instances internes puissent y souscrire (CISO et al., 2008). Il importe donc, pour un cégep, de ne pas négliger les activités des organismes suivants :

- Les associations étudiantes et groupes étudiants;
- Les syndicats;
- Les fondations;
- Les centres sportifs;
- Les cafés étudiants;
- Les coopératives COOPSCO;
- Les concessionnaires alimentaires;
- Les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT);
- Les garderies, etc.

Il n'est pas exclu que certaines de ces instances viennent à souhaiter développer leur propre PAR, comme le syndicat des professeures et professeurs du CEM le désire actuellement. Pour favoriser l'adoption et la

mise en œuvre de ce type de politique, il faut donc encourager la volonté politique des décideurs et celle de la communauté et se doter de mécanismes pratiques qui permettront une transformation structurée et progressive des processus d'approvisionnements (CISO et al., 2008). Voilà toute l'importance que revêt une politique d'approvisionnement responsable.

6.3.2 Coût total de possession

Le coût total de possession (CTP), ou coût total d'acquisition, est un indicateur économique valable. Il englobe tous les coûts liés aux éléments d'acquisition tels que la gestion de l'achat, la garantie, le suivi, la relance, le transport, l'inspection, les essais, l'entreposage et les retours de marchandises. Il inclut les coûts d'installation, d'utilisation, d'entretien et de maintenance, des fournitures, d'équipements et d'énergie nécessaires au fonctionnement du bien ou produit, jusqu'aux coûts de mise au rebut ou de recyclage. Le CTP représente donc la somme de tous les coûts à considérer et à additionner au prix du bien, produit ou service. Le concept de coût total de possession reconnaît que le prix d'acquisition n'est qu'une partie des coûts associés à la possession d'un bien ou à l'achat d'un service (Bruel et Ménage, 2019). La principale raison d'évaluer le CTP est d'obtenir le coût réel d'un achat; cela dit, d'autres objectifs poussent à l'utiliser, car il peut servir à :

« [...] déterminer les occasions et façons de réduire les coûts, évaluer et choisir un fournisseur, obtenir des renseignements en vue de négocier, inciter les fournisseurs à réduire leurs coûts, souligner les avantages d'un article coûteux et de bonne qualité, cerner ses attentes en ce qui a trait au rendement des fournisseurs, élaborer une politique d'approvisionnement à long terme et prévoir le rendement futur d'un bien » (Bruel et Ménage, 2019).

Travailler à déterminer et analyser le CTP sous-entend utiliser plusieurs stratégies d'achat qui permettent d'augmenter la compétitivité organisationnelle. Ces stratégies valorisent les rapports mutuels qui s'établissent entre les acheteurs et les vendeurs et encouragent les partenariats et les alliances. Si des discussions concernant le CTP se font dès le départ entre l'acheteur et le fournisseur, cela facilite son évaluation, les négociations et les prises de décisions (Bruel et Ménage, 2019). Puisque ces coûts se trouvent fréquemment défrayés par d'autres directions ou services, ils sont rarement considérés dans leur ensemble à l'étape d'acquisition (ECPAR, 2018c); en approvisionnement responsable, il faut toutefois en tenir compte. Une saine gestion financière doit favoriser le calcul du CTP, même si l'affectation de certaines dépenses ne relève pas du budget du service responsable des approvisionnements.

6.3.3 Cycle de vie

Le cycle de vie est un concept de production et de consommation. Chaque phase du cycle de vie d'un produit ou d'un service consomme des ressources et de l'énergie et génère des impacts socio-économiques et environnementaux. Le cycle de vie tient compte des relations sociales, environnementales et économiques propres au produit ou service. Il considère l'extraction et la transformation des matières premières, la fabrication, l'emballage et la distribution, l'utilisation et la fin de vie d'un bien ou produit (Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services [CIRAIG], 2020). Cette figure illustre parfaitement ces étapes :

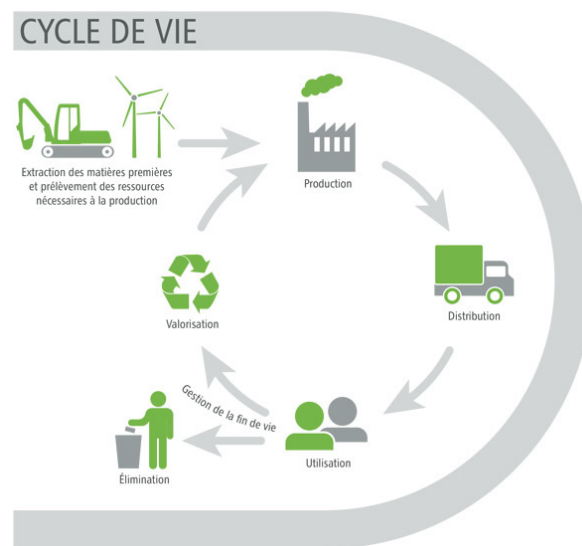


Figure 6.4 Cycle de vie (tiré de : MELCC, 2020).

La pensée cycle de vie vise à diminuer les impacts négatifs et à augmenter les impacts positifs en évitant de transférer de présumés problèmes d'une étape à l'autre du cycle de production ou de consommation. Elle s'opère à l'aide d'une série d'outils de gestion soit l'analyse (environnementale) du cycle de vie (ACV), l'analyse des coûts du cycle de vie (ACCV), l'analyse sociale du cycle de vie (ASCV) et l'écoétiquetage (CQCAM et al., 2011). L'ACV est une méthode d'identification, d'évaluation et de quantification des impacts environnementaux encourus par la fonction rendue par un bien, un produit ou un service. Elle est fondée sur une approche fonctionnelle multicritère qui permet d'orienter les engagements en matière d'approvisionnement (ECPAR, 2016). Ses résultats peuvent être utilisés pour des besoins d'achats responsables, d'écoconception, d'affichage environnemental, d'écoétiquetage des produits et d'orientation des politiques publiques. Dans une approche produit, elle est un outil important puisqu'elle permet d'établir des critères sociaux et environnementaux pertinents (ECPAR, 2018b). Elle est donc

un outil d'aide à la prise de décision pour l'application du DD par les établissements d'enseignement supérieur, pour les concepteurs de produits et les gouvernements. Ainsi, en connaissant les étapes du cycle de vie où l'impact social ou écologique est le plus fort, on peut plus facilement concentrer les efforts d'acquisition au bon endroit (STM, 2014).

Malgré le fait que de telles études sont encore complexes et coûteuses, il n'en demeure pas moins qu'elles permettent de mieux comprendre les types d'initiatives pouvant être associées aux enjeux de l'approvisionnement responsable (CISO et al., 2008).

6.3.4 Principe des 4R

Le principe des 4R est une variante des 3R (réduire, réutiliser et recycler), une stratégie hiérarchique de gestion de produits en fin de vie. Il est constitué d'un 4^e R, le verbe réfléchir. Il est donc un outil d'analyse, un guide pratique, simple et efficace, qui s'applique au concept d'approvisionnement responsable. Voici une représentation des liens évidents entre l'approvisionnement responsable et les 4R :

4R	Application du principe	Exemples de critère de choix de produits
Réfléchir	Questionner les besoins et usages des biens et produits nécessaires afin d'optimiser leur utilisation.	Évaluer les quantités nécessaires en fonction des besoins. Partager et louer les biens et produits plutôt que les acheter. Penser acquisition et disposition des biens en tenant compte du cycle de vie.
Réduire	Diminuer les acquisitions et les achats et la surconsommation des ressources.	Utiliser des biens de meilleure qualité, à durée de vie plus longue, moins toxiques, moins polluants, réutilisables ou rechargeables et à emballage réduit.
Réemployer	Utiliser à nouveau ou acquérir du matériel usagé ou remis à neuf.	Favoriser l'emploi de biens faciles à réutiliser, à réparer et qui se consignent.
Recycler	Acquérir des produits faits de matière recyclée ou recyclable.	Considérer la proportion de matière recyclée et recyclable ainsi que l'emballage du bien ou produit.

Figure 6.5 Principe des 4R (inspiré du Guide thématique : CÉTAR et al., 2008).

Ce type d'analyse accompagne les réflexions des établissements qui désirent s'engager dans une démarche d'approvisionnement responsable et se combine, bien évidemment, aux outils et aux approches cités précédemment. Ce tableau peut même servir d'aide-mémoire.

6.3.5 Normes et certifications

La complexité d'une démarche d'approvisionnement responsable dépend de son contexte d'implantation ainsi que des diverses normes et certifications que souhaite faire respecter l'établissement. Celles-ci sont habituellement identifiées selon les valeurs et les principes directeurs qu'il défend. Tel que mentionné au premier chapitre, les principes fondamentaux de l'approvisionnement responsable sont inspirés de normes et de certifications qui permettent de mesurer le niveau d'avancement de la démarche d'AR, mais aussi de la rendre conforme. Ces normes et certifications sont énumérées aux pages 9 et 10 de cet essai. Ces normes sociales et environnementales sont des outils incontournables en matière d'approvisionnement responsable, tout comme les normes internationales de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et les normes sociales faisant respecter les droits fondamentaux des travailleuses et travailleurs définis par l'Organisation internationale du travail (OIT). Selon la situation, certaines lois nationales, internationales et sectorielles servent aussi de références comme la Loi sur les normes du travail (LNT) du Québec (CISO, 2007) ou la Loi sur le développement durable promue, entre autres, par la norme BNQ 21000 (Bureau de normalisation du Québec [BNQ], 2011).

Chez les organisations québécoises, les certifications représentent un levier de prédilection en matière d'achat responsable (ECPAR, 2016). Les certifications attestent qu'un bien, un produit, un service, de même qu'un site de production ou une entreprise dans son ensemble satisfait à une norme sociale ou environnementale (CQCAM et al., 2011). Afin que les acheteurs puissent s'assurer qu'un bien ou qu'un produit soit conforme aux normes de certification que l'établissement souhaite respecter, ils peuvent se référer aux écoétiquettes. L'écoétiquette est une marque distinctive qui prend généralement la forme d'un logo ou d'un label. Elle est utilisée pour renseigner le consommateur sur les caractéristiques environnementales d'un produit ou d'un service et, dans certains cas, sur ses caractéristiques sociales. Elle est une certification, une déclaration environnementale de produit ou une autodéclaration du fabricant (MELCC, 2020). Il faut donc être vigilant : toutes les certifications ne sont pas équivalentes et certaines peuvent être frauduleuses. Il existe des répertoires d'écoétiquettes qui permettent aux consommateurs de s'y retrouver et il est conseillé de consulter les petits guides d'approvisionnement responsable qui portent sur les certifications de produits et de fournisseurs; ceux-ci sont répertoriés sur la page internet de la stratégie d'approvisionnement responsable de l'Université Laval.

6.4 Autres outils

Pour assurer la cohérence des initiatives en approvisionnement responsable qu'ils soutiennent, quelques établissements d'enseignement supérieur se sont dotés d'un code de conduite des fournisseurs. Cette mesure volontaire est complémentaire à la mise en œuvre d'une PAR, mais elle peut très bien exister sans une telle politique. Ce code de conduite est l'outil qui indique clairement quelles sont les attentes de l'établissement envers ses fournisseurs (Pomerleau, 2018). Il est utilisé pour encadrer ses relations d'affaires avec ses fournisseurs et sous-traitants (McGill, s. d.). Il regroupe l'ensemble des engagements pris en vue de faire respecter certaines dispositions, ainsi que les critères sociaux et environnementaux ciblés par l'établissement (CQCAM et al., 2011). Ce code de conduite des fournisseurs montre les couleurs de l'établissement en termes d'AR et peut contribuer à l'adhésion des fournisseurs. Il pourrait, par exemple, contenir une clause permettant d'annuler un contrat d'approvisionnement s'il y a non-respect du code. Évidemment, ces initiatives restent difficiles à appliquer s'il n'y a pas de vérification externe (CISO, 2007).

Les guides d'approvisionnement responsable et les fiches techniques ou fiches d'information qui ont l'objectif d'accompagner les organisations et les établissements d'enseignement supérieur dans la mise en œuvre de leur démarche en matière d'AR sont d'autres outils (voir liste des références). L'ECPAR, mentionné déjà à plusieurs reprises, est un outil en soi. Il représente un réseau d'organisations privées et publiques ayant entamé des démarches d'AR, mais il est bien plus que cela. L'ECPAR aide des organisations québécoises, depuis près de 10 ans, à intégrer de meilleures pratiques d'approvisionnement (Allimann, 2019). Il propose une boîte à outils, offre des formations et des services - dont un outil de diagnostic, le Baromètre de l'achat responsable, qui permet à toute organisation de situer sa performance et de la comparer (ECPAR, 2018e). Il faut toutefois être membre de l'ECPAR à un coût qui semble malheureusement rebuter les établissements d'enseignement supérieur. Pour terminer la présentation des outils disponibles, ajoutons qu'il existe des babillards de biens usagés, comme *Pensez bien, pensez vert* du gouvernement du Québec, ainsi que quelques plateformes internet comme Québec Circulaire ou Synergie Québec, qui permettent aux organisations de se tenir informées des innovations, mais surtout de la circularité et des échanges des matières existantes sur le marché (Allimann, 2019).

Ce chapitre a permis de définir les composantes et de cibler les outils qui permettent d'implanter de nouvelles pratiques d'approvisionnement. Il complète et enrichit ainsi la compréhension de ce que représente l'approvisionnement responsable. Ce tour d'horizon était préalable à la rédaction du dernier chapitre, celui des recommandations.

7 RECOMMANDATIONS POUR LE CEM

Ce dernier chapitre a comme objectif d'émettre des recommandations qui permettront au cégep Édouard-Montpetit de mettre en place de nouvelles pratiques et d'intégrer des critères d'approvisionnement responsable dans ses processus d'acquisition actuels. Neuf recommandations ont été formulées soit présenter un projet d'approvisionnement responsable au Comité-Vert du CEM, mettre sur pied un comité d'approvisionnement responsable (comité AR), consulter la communauté et les parties prenantes (PP) importantes, sensibiliser la communauté et les parties prenantes, acquérir des compétences, établir des partenariats, outiller le CEM, modifier les mœurs de gestion et finalement suivre et mesurer la démarche d'approvisionnement responsable qui sera mise en place. Ces recommandations tentent d'identifier « des points de rencontre entre l'idéal et la théorie » (Waridel, 2019).

Dans le respect des principes de gouvernance, la Direction des finances devra s'engager, motiver ses employées et employés et soutenir l'élaboration d'outils d'AR. Les recommandations qui suivent pourront servir de guide et être utilisées pour l'élaboration d'un plan d'action ou d'un plan d'implantation qui est suggéré pour mettre en œuvre d'une telle démarche. La création d'instruments de travail adaptés aux besoins des employées et employés du Service des approvisionnements est primordiale, tout autant que l'allocation de temps et de ressources spécialisées. Ces facteurs assureront le succès de la démarche d'AR.

Les neuf recommandations sont énoncées sous forme de tableau afin d'en faciliter leur utilisation. Ces recommandations ne peuvent pas toutes être mises en application dans l'immédiat; il s'agit d'un processus d'amélioration continue, « d'un mode de gestion favorisant l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation » (MEI, 2018). Il est donc conseillé d'appliquer « la méthode des petits pas », aussi appelée la méthode Kaizen, comme le préconise l'Université McGill. Cette méthode japonaise, dont le nom signifie amélioration, permettra d'atteindre les objectifs fixés en divisant la tâche en étapes, chacune induisant de petits changements, que l'on appelle « petit pas ». Cette suite d'améliorations, devant être effectuées jour après jour, permettra une planification de qualité pouvant être opérationnalisée de manière progressive, mais constante, dans le but de concrétiser avec succès la démarche d'approvisionnement responsable.

Ces recommandations tiennent compte du contexte spécifique du CEM, des priorités du Comité-Vert et ont été formulées en toute connaissance des contraintes économiques existantes.

Tableau 7.1 Recommandations pour le CEM

RECOMMANDATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS POSSIBLES	RESPONSABILITÉ
Présenter un projet d'AR au Comité-Vert du CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter le projet d'AR • Endosser le projet • Recueillir les conseils • Demander de l'aide 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une présentation (PowerPoint ou autre) • Faire un tour de table pour recevoir les commentaires et les questions • Trouver un ou des collaborateurs au projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne responsable du dossier/projet AR
Mettre sur pied un comité AR	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la légitimité de la démarche • Responsabiliser les diverses directions et parties prenantes (PP) internes et externes • Respecter la mission de l'établissement, ses objectifs et orientations en lien avec l'AR • Accélérer et soutenir la mise en œuvre de la démarche • Former un groupe de travail, une instance de dialogue • Réunir l'expertise interne • Assurer la consultation des PP internes et externes tout au long du processus • Assurer la coopération des PP internes et externes tout au long du processus • Assurer la participation de la communauté tout au long du processus • Renforcer l'engagement en AR • Motiver les efforts • Souligner les bons coups 	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler les acteurs clés venant des diverses directions et services du CEM • Répertoire toutes les PP importantes • Définir une approche commune • Élaborer une vision à long terme • Élaborer un argumentaire justifiant l'intégration de l'AR • Définir et énoncer les engagements, les objectifs, les orientations, cibles et priorités • Définir les paramètres de la Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats et cibler ses notions et critères d'AR • Analyser les procédures d'approvisionnement actuelles (processus d'évaluation des besoins, DMA, évaluation des marchés, etc.) • Identifier les enjeux • Identifier les avantages • Identifier les sources de gaspillage (ressource, de temps, etc.) • Réviser les procédures d'approvisionnement • Définir les aspects les plus importants pour l'établissement (aspect recyclable, réutilisable, les conditions de travail, etc.) • Soutenir l'élaboration d'outils • Organiser des formations, des discussions • Envisager les moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de finances (DF) • Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC) • Comité-Vert

Tableau 7.1 Recommandations pour le CEM (suite)

RECOMMANDATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS POSSIBLES	RESPONSABILITÉ
Consulter la communauté et les parties prenantes importantes	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître les intentions et objectifs du projet d'AR Assurer la participation la communauté et des PP clés Identifier les enjeux Identifier les attentes Identifier les préoccupations Recueillir toute information pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> Créer d'un document de présentation Définir le moyen de communication à utiliser Organiser et planifier des rencontres, etc. Élaborer un InfoCégep 	<ul style="list-style-type: none"> Personne responsable du dossier/projet AR Comité AR Comité-Vert
Sensibiliser la communauté et les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Conscientiser les requérants à la Politique sur les activités d'approvisionnement et de la gestion des contrats Conscientiser les requérants au développement durable (DD) Expliquer la démarche Stimuler la collaboration, la coopération et l'entraide Recueillir des informations pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Préparer un exposé, une discussion Préparer des rencontres ou s'intégrer à des rencontres Expliquer les procédures d'achat et mettre en lien les enjeux sociaux et environnementaux Élaborer un guide d'accompagnement pour les requérants Expliquer les avantages de l'AR 	<ul style="list-style-type: none"> Personne responsable du dossier/projet AR Comité AR
Acquérir des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la démarche d'AR sur l'expérience et l'expertise du Service des approvisionnements Renforcer les compétences du Service des approvisionnements Développer de nouvelles compétences Former et consulter les acheteurs Donner plus de responsabilités aux acheteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Engager une personne-ressource dédiée à l'AR Offrir une formation générale à toute l'équipe du Service des approvisionnements Former spécifiquement les acheteurs Former les membres du comité AR Former les membres du Comité Vert au besoin Participer aux ateliers en AR lors des forums, colloques et congrès qui concernent les approvisionnements 	<ul style="list-style-type: none"> Direction de finances (DF) Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC)

Tableau 7.1 Recommandations pour le CEM (suite)

RECOMMANDATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS POSSIBLES	RESPONSABILITÉ
Établir des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec des experts en AR • Assurer la coopération et l'entraide • Favoriser le partage de connaissances et d'expertises • Entrer en relation avec d'autres établissements d'enseignement • Trouver un ou des mentors 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une stratégie de partenariat • Développer un réseau d'entraide • Élaborer des projets communs • Participer aux regroupements d'achats • Faire du réseautage • Créer des liens avec les universités • Créer des mandats pour des stagiaires universitaires pour les projets d'AR 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de finances (DF) • Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC)
Outiller le CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les pratiques en AR • Améliorer les pratiques en DD • Utiliser, compléter et améliorer les outils existants • Intégrer de nouveaux outils dans les modes de fonctionnement • Créer des outils de travail adaptés aux besoins du Service des approvisionnements • Créer des outils de travail pour tenir compte des enjeux d'AR • Créer des outils de formation • Créer des outils pédagogiques • Accompagner les fournisseurs et sous-traitants du CEM et favoriser la performance environnementale de leurs produits et leurs services 	<ul style="list-style-type: none"> • Engager une personne-ressource dédiée à l'AR • Développer une stratégie d'AR • Élaborer un guide d'AR • Élaborer un guide d'achat pour faire connaître les directives et les demandes admissibles • Élaborer des aide-mémoires concernant les prémisses de base de l'AR • Élaborer des fiches techniques d'AR • Rédiger une PAR • Élaborer un code de conduite des fournisseurs • Élaborer un plan d'action ou d'implantation • Élaborer un plan de communications • Répertorier les normes et certifications • Rédiger des rapports d'avancement • Élaborer un organigramme pour comprendre les rôles et responsabilités • Recevoir des formations • Concevoir des formations internes • Sensibiliser les parties prenantes • Élaborer un lexique des termes d'AR • Devenir membre de l'ECPAR 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de finances (DF) • Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC)

Tableau 7.1 Recommandations pour le CEM (suite)

RECOMMANDATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS POSSIBLES	RESPONSABILITÉ
Modifier les mœurs de gestion du CEM	<ul style="list-style-type: none"> • Donner plus de responsabilités aux requérants • Conscientiser les requérants • Inclure des objectifs d'AR dans le plan d'action annuel de la DF • Inclure des objectifs d'AR dans le plan d'action annuel de la Direction des ressources matérielles • Inclure des objectifs d'AR dans le plan d'action annuel de DD • Permettre des choix plus judicieux en termes d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et analyser les processus actuels (inclus les demandes MAOB) • Évaluer l'accès des PP à l'achat • Utiliser les outils existants (4R, CTP, l'ACV, l'approche fournisseur, approche produit, etc.) • Définir de nouveaux critères d'achat et de conformité obligatoire • Considérer les externalités environnementales • Intégrer des considérations environnementales pertinentes lors des appels d'offres • Analyser les pratiques en termes d'accès à l'achat • Regrouper les achats communs par département • Regrouper les demandes d'achat (DMA) • Augmenter l'utilisation des regroupements d'achats • Favoriser l'achat local • Favoriser l'achat de produits certifiés • Favoriser l'achat de produits moins chimiques et moins polluants • Constituer une banque de produits certifiés • Utiliser plus souvent la marge préférentielle de 10 % pour favoriser le ou les soumissionnaires qui intègrent des pratiques responsables • Analyser la possibilité de commander en ligne • Optimiser la tenue d'inventaires • Procéder à une révision graduelle des ententes institutionnelles pour y intégrer des critères de durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction de finances (DF)

Tableau 7.1 Recommandations pour le CEM (suite)

RECOMMANDATIONS	OBJECTIFS	ACTIONS POSSIBLES	RESPONSABILITÉ
Suivre et mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Établir, appliquer, suivre et surveiller • Responsabiliser le comité AR • Établir un mode de suivi • Assurer une reddition de compte 	<ul style="list-style-type: none"> • Dresser un portrait ou un bilan • Utiliser l'outil diagnostic de l'ECPAR • Fixer des objectifs • Cibler les matières, les biens et les produits d'usages courants • Identifier des pourcentages pour les produits et les services touchés par l'AR • Définir et utiliser des indicateurs de suivi ou de performance • Mettre à jour sur une base régulière les données du portrait ou bilan • Intégrer la démarche d'AR dans le plan d'action DD • Enchâsser les principes de l'AR dans la Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats • Faire connaître les retours sur investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne responsable du dossier/projet AR • Direction de finances (DF) • Direction des affaires étudiantes et des communications (DAEC)

Le CEM s'est engagé, avec sa Politique de développement durable et sa Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats, à réduire les impacts sociaux et environnementaux négatifs qui sont liés à ses processus d'acquisition. En respectant ces deux politiques, le Service des approvisionnements doit donner préférence à l'utilisation de biens et de produits plus sains pour la santé, plus sains pour l'environnement, réutilisables, recyclables ou faits de matières recyclées. Le cégep est donc disposé à privilégier l'adoption de meilleures pratiques d'approvisionnement. En tenant compte des cycles de vie, le Service des approvisionnements doit favoriser l'achat de biens et de produits dont les procédés de fabrication ou de production respectent les droits fondamentaux au travail tout en tentant de préserver la qualité de l'environnement (CEM, 2020). Pour ce faire, il devra intégrer les critères favorisant une consommation plus responsable et les consolider. Ces critères d'approvisionnement responsable et de développement durable pourraient même être définis comme un nouveau besoin à combler. À cette fin, il devra favoriser davantage la réduction à la source, encourager l'économie circulaire et de fonctionnalité et utiliser les regroupements d'achats lorsque possible. Puisque le CEM s'efforce déjà de réduire la quantité de matières résiduelles engendrées par ses activités et ses processus d'approvisionnement, il pourrait également internaliser les coûts liés à leur disposition, avantager l'acquisition de produits locaux et durables dont l'emballage est minimal, écologique ou absent et préférer les biens et les produits affichant des écoétiquettes reconnues.

Pour un établissement d'enseignement supérieur tel que le Cégep Édouard-Montpetit, s'engager à intégrer des pratiques et des critères d'approvisionnement responsable représenterait une mesure efficace supplémentaire lui permettant de réduire collectivement son empreinte écologique qui introduirait la durabilité dans ses pratiques tout en augmentant les bénéfices sociaux et environnementaux engendrés par ses activités. Une telle démarche d'approvisionnement responsable aurait des impacts positifs indéniables sur la gestion des matières résiduelles, la gestion des transports et celle des travaux et des nouvelles constructions. Elle pourrait être intégrée plus spécifiquement au plan d'action de développement durable, bonifier le bilan environnemental de l'établissement, être complémentaire au projet de carboneutralité et, du coup, permettre au CEM de faire preuve d'audace et d'exemplarité et de devenir un leader de l'approvisionnement responsable dans le milieu collégial.

CONCLUSION

L'objectif principal de cet essai était de cibler et de définir les éléments et facteurs permettant de guider et d'outiller le cégep Édouard-Montpetit dans l'intégration de pratiques et de critères d'approvisionnement responsable à ses processus d'acquisition. Pour être en mesure de formuler des recommandations pertinentes, et par la suite planifier l'adoption de nouvelles pratiques, il fallait impérativement connaître et comprendre les mécanismes et les fondements des processus décisionnels des approvisionnements du cégep. Les neuf recommandations qui résultent de ce travail de recherche concernent spécifiquement le CEM, mais elles s'adressent également à tous les membres du réseau collégial québécois.

Cet essai a démontré que les activités d'approvisionnement engendrent des impacts négatifs. L'approvisionnement responsable, qui est partie prenante du développement durable, vise à diminuer ceux-ci. De nos jours, « en termes de conduite du changement et de mesure de performance », certains enjeux sociaux et environnementaux modifient les modes de gestion (Bruehl et Ménage, 2019). Ces enjeux impliquent la création d'une culture d'utilisation des ressources matérielles et énergétiques plus responsable fondée sur une évaluation attentive et approfondie des besoins en matière d'acquisition, ce à quoi répond parfaitement l'approvisionnement responsable. L'approvisionnement responsable est un levier qui permet de modifier les mœurs de gestion, ainsi qu'un outil de communication indispensable pouvant favoriser l'uniformité des procédés nécessaires aux opérations d'approvisionnement; il joue donc un rôle capital en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Il faut toutefois reconnaître qu'il n'est pas toujours simple de mesurer les impacts qui découlent de l'application de pratiques d'approvisionnement responsable. L'intégration d'un processus d'approvisionnement responsable aux us et coutumes requiert de l'énergie, du temps, des compétences et de la détermination. Elle entraîne des changements organisationnels importants qui exigent des transformations qui peuvent être complexes. La réussite d'une démarche d'approvisionnement responsable dépendra du dévouement de ses principaux acteurs à mettre en œuvre une approche disciplinée qui tiendra compte, de manière équilibrée, des considérations sociales, environnementales et économiques de chacune des activités d'approvisionnement (H. Leclerc, 2019). C'est pourquoi, avant toute chose, il faudra que le CEM obtienne un engagement formel de la Direction des finances et de toute son équipe.

Les établissements collégiaux reconnaissent de plus en plus l'importance que revêt l'approvisionnement responsable et comprennent qu'une démarche d'approvisionnement responsable s'insère à même leur

stratégie, leur démarche ou leur plan d'action de développement durable, ainsi qu'à tous leurs projets visant la réduction de leur empreinte écologique ou leurs objectifs de carboneutralité. Inclure des pratiques d'approvisionnement responsable leur permettrait d'ajouter des critères de développement durable aux processus d'approvisionnement actuels et de lier les engagements sociaux et environnementaux des cégeps aux valeurs véhiculées par ces établissements. Il devient donc plus courant de favoriser les entreprises et les fournisseurs qui démontrent leur souci du respect des droits de la personne et des normes fondamentales du travail, ainsi que de la préservation de l'environnement. Ultimement, l'approvisionnement responsable impliquerait de devoir s'approvisionner exclusivement auprès de fournisseurs qui démontrent une conformité récurrente à l'égard de la réglementation environnementale, qui manifestent un réel engagement envers la gestion environnementale de leurs activités et qui produisent et vendent des biens, des produits et des services plus écologiques. Il faut espérer que le respect des normes sociales et environnementales que promeut l'approvisionnement responsable ne soit plus simplement l'objet d'une certification ou de mesures volontaires. Il doit s'enchâsser à la législation et passer de ce qu'on appelle une *soft law*, telle la Loi sur le développement durable, à une réglementation plus rigoureuse et contraignante en matière d'approvisionnement responsable (Saulnier, 2020).

En conclusion, les cégeps ont un pouvoir politique et un pouvoir d'achat qui leur permet d'exiger des biens, des produits et des services plus durables, de participer davantage aux regroupements d'achats, de privilégier l'approvisionnement de proximité ou même de ne pas acheter, ce qui, en soi, est un geste politique (Waridel, 2019). Cet essai démontre que les cégeps, en visant une orientation de durabilité qui permet de réduire les impacts négatifs liés à leurs activités d'approvisionnement, peuvent contribuer à stimuler et à modifier les marchés et ainsi participer aux fondements d'un monde mercantile plus équitable et plus écologique.

RÉFÉRENCES

- Abraham, Y.-M. (2019a). *Guérir du mal de l'infini*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- Abraham, Y.-M. (2019b). *La décroissance : salut de l'humanité? Entrevue avec Yves-Marie Abraham professeur HEC Montréal*. <https://savoir.media/le-grand-chapitre-saison-2/clip/la-decroissance-salut-de-lhumanite>
- Affaires universitaires. (2014). *La CRÉPUQ devient le Bureau de coopération interuniversitaire*. <https://www.affairesuniversitaires.ca/actualites/actualites-article/crepuq-devient-le-bureau-de-cooperation-interuniversitaire/>
- Agence de la transition écologique (ADEME). (2020). *Économie circulaire*. <https://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>
- Allimann, M. (2019, 9 octobre). Les acheteurs, influenceurs de l'empreinte plastique. *Novae*. <https://novae.ca/les-acheteurs-influenceurs-de-lempreinte-plastique/>
- Brady, A. (2018). Pour des modes de consommation durables. *ISOfocus*. <http://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/contents/news/2018/09/Ref2322.html>
- Bruel, O. et Ménage, P. (2019). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements : enjeux, problématiques, organisation, changement* (5^e éd.). Malakoff, France : Dunod.
- Bureau de coopération interuniversitaire (BCI). (2018). *Rapport annuel 2017-2018*. <http://www.bci-qc.ca/wp-content/uploads/2018/11/Rapport-annuel-2017-2018.pdf>
- Bureau de coopération interuniversitaire (BCI). (2020). Mission et services. <http://www.bci-qc.ca/a-propos/mission-et-services/>
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ). (2011). *BNQ 21000 : Description*. <https://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/>
- Cadieux, A.-A. (2014). *Les 5 principes de l'approvisionnement responsable*. <https://novae.ca/2014/06/les-5-principes-de-lapprovisionnement-responsable/>
- Cégep de Drummondville. (2005). *Politique n°16 : politique relative à la protection de l'environnement et au développement durable*. https://www.cegepdummond.ca/wp-content/uploads/2018/11/POL_16.pdf
- Cégep de Drummondville. (2010). *Politique n°21 : politique d'approvisionnement responsable au Cégep de Drummondville*. https://www.cegepdummond.ca/wp-content/uploads/2018/11/POL_21.pdf
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (s. d.). *Cégep vert*. <https://www.cegepmontpetit.ca/cegep/a-propos-du-cegep/cegep-vert#politique-de-developpement-durable>
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2018). *Plan stratégique 2018-2023*. <https://www.cegepmontpetit.ca/static/uploaded/Files/Cegep/Pages-flottantes/plan%20strategique%202018-2023//PS-18-23---28-juin---FINAL.pdf>

- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2019a). Plan d'action en développement durable du cégep Édouard-Montpetit 2019-2020. Longueuil, Québec : auteur. [Document interne, PDF].
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2019b). *Politique de développement durable*.
[https://www.cegepmontpetit.ca/static/uploaded/Files/Cegep/A%20propos/Reglements%20et%20politiques/Administration/politiques/Politique-de-de%CC%81veloppement-durable-\(v.-finale-adopte%CC%81e-CA-12-06-19\).pdf](https://www.cegepmontpetit.ca/static/uploaded/Files/Cegep/A%20propos/Reglements%20et%20politiques/Administration/politiques/Politique-de-de%CC%81veloppement-durable-(v.-finale-adopte%CC%81e-CA-12-06-19).pdf)
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2019c). Tableau des recommandations pour la Politique de développement durable. Longueuil, Québec : auteur. [Document interne, fichier Word].
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2020a). *Organigramme du Cégep Édouard-Montpetit*.
https://www.cegepmontpetit.ca/static/uploaded/Files/Cegep/A%20propos/presentation/Organigramme_versionWeb/Organigramme-2020.pdf
- Cégep Édouard-Montpetit (CEM). (2020b). Politique sur les activités d'approvisionnement et de la gestion des contrats. Longueuil, Québec : auteur. [Document interne, PDF].
- Cégep Gérald Godin. (2017). *Politique d'approvisionnement responsable*. <https://www.cgodin.qc.ca/wp-content/uploads/2015/06/Politique-dapprovisionnement-responsable-1.pdf>
- Centre de services partagés du Québec (CSPQ). (s. d.). *Regroupements d'achats*.
https://www.cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/Services/Ressources_materielles/DEP-Serv_AchatsRegroupes.pdf
- Centre de services partagés du Québec (CSPQ). (2019a). *Portail d'approvisionnement*.
<http://www.portail.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/>
- Centre de services partagés du Québec (CSPQ). (2019b). *Rapport annuel de gestion 2018-2019*.
https://cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/Documentation_administrative/RAG_2018-2019.pdf
- Centre de services partagés du Québec (CSPQ). (2020). *Report de la mise en opération du CAG et d'ITQ et du redéploiement des services du CSPQ*. <https://cspq.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-le-cspq/loi-instituant-le-cag-et-itq/>
- Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services (CIRAIG). (2020). *Analyse du cycle de vie*. <http://ciraig.org/index.php/fr/analyse-du-cycle-de-vie/>
- Centre international de solidarité ouvrière (CISO). (2007). *Guide de mise en place d'une politique d'achat responsable*. <https://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/GuidePARweb.pdf>
- Centre international de solidarité ouvrière (CISO), Coalition québécoise contre les ateliers de misères (CQCAM) et Coalition étudiante trans-actions responsables (CÉTAR). (2008). *Adopter et mettre en œuvre une politique d'approvisionnement responsable dans un établissement d'enseignement supérieur*. https://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/guide_thematique_cegeps_universites091.pdf

- Champoux, A. (2014). *Analyse et constats des approvisionnements responsables au ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/7102>
- Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) et Centre international de solidarité ouvrière (CISO). (2011). *L'approvisionnement responsable : un défi pour les organisations publiques québécoises?* <https://www.ciso.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/Rapport-final-recherche-CQCAM-9-mai-20111.pdf>
- Collecto services regroupés en éducation (Collecto). (2015). *Plan stratégique 2015-2020*. <https://collecto.ca/content/uploads/2019/01/Planification-strat%C3%A9gique-2015-2020.pdf>
- Collecto services regroupés en éducation (Collecto). (2020). *Qui nous sommes*. <https://collecto.ca/a-propos/qui-nous-sommes/>
- Collège de Rosemont. (2019a). *Plan d'action en développement durable et écocitoyenneté 2019-2020*. https://www.crosemont.qc.ca/wp-content/uploads/2019/07/PADD_2019-2020.pdf
- Collège de Rosemont. (2019b). *Politique d'approvisionnement responsable*. https://www.crosemont.qc.ca/wp-content/uploads/2019/06/1241_CRosemont_POL-DRM-06-Appro_2019-06-10_vf.pdf
- Collège de Rosemont. (2019c). *Politique de développement durable et d'écocitoyenneté*. https://www.crosemont.qc.ca/wp-content/uploads/2019/10/CROS_POL-DRM-02-DD_ecocitoyennete_2019-09-23.pdf
- Collège de Rosemont. (2019d). *Rapport annuel 2018-2019*. https://www.crosemont.qc.ca/wp-content/uploads/2019/12/CdR_rapport_annuel_2018-2019.pdf
- Collège de Rosemont. (2020). *Développement durable et écocitoyenneté*. <https://www.crosemont.qc.ca/le-college/developpement-durable-et-ecocitoyennete/>
- Conseil du Trésor. (2019). *Politique concernant les responsables de l'application des règles contractuelles*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/cadre_normatif/politique_gestion_contractuel.pdf
- Courtieux Boinot, A. (2018). *La symbiose de quartier : définir un nouveau concept et outiller sa mise en œuvre* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/14200/Courtieux_Boinot_Aurore_MEn_v_2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Couture, M.-M. et Arseneault, J.-M. (2011). *Approvisionnement responsable : penser autrement, acheter mieux !* Université Laval. <https://www.sf.ulaval.ca/system/files/public/approvisionnement/guide-approvisionnement-responsable.pdf>
- Damesin, N. (2013). *Économie de fonctionnalité : freins et leviers à l'intégration de ce modèle économique dans les entreprises* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Damesin_N_2014-01-16_.pdf

- Dufour, G. et Pavot, D. (2020, 22 juin). Pour des achats publics durables. *La Presse.ca*.
<https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2020-06-22/pour-des-achats-publics-durables>
- Dupont, D. (2016). *Compressions dans les cégeps : vers un réseau à deux vitesses?*
<https://irec.quebec/ressources/publications/Compression-dans-les-cegeps.pdf>
- Ellen Macarthur Foundation. (2017). *Économie circulaire*.
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>
- ENvironnement JEUnesse (ENJEU). (2019, 28 février). *Communication présentée à l'InterCACEs 2019* [présentation power point].
- ENvironnement JEUnesse (ENJEU). (2020). *Cégep Vert du Québec*. <https://enjeu.qc.ca/programmes-de-certification/cegep-vert-du-quebec/>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2016). *Baromètre de l'achat responsable 2016* (p. 26).
https://www.ecpar.org/sites/ecpar.org/files/documents/ecpar_barometre2016.pdf
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018a). *Achat responsable*. <https://www.ecpar.org/fr/achat-responsable>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018b). *Approche fournisseur*. <https://www.ecpar.org/fr/approche-fournisseur>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018c). *Approche produit*. <https://www.ecpar.org/fr/approche-produit>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018d). *Coût total de possession*. <https://www.ecpar.org/fr/cout-total-de-possession>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018e). *Diagnostic achat responsable*. <https://www.ecpar.org/fr/diagnostic-achat-responsable>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018f). *Diagnostic achat responsable*. <https://www.ecpar.org/fr/diagnostic-achat-responsable>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2018g). *Les Principes et lignes directrices d'approvisionnement responsable*. <https://www.ecpar.org/les-principes-et-lignes-directrices-dapprovisionnement-responsable>
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR). (2020, 21 juillet). *Page Facebook ECPAR*. <https://www.facebook.com/ECPARqc>
- Fédération des cégeps. (2017). *Le modèle de financement FABES : une révision nécessaire* (p. 17).
<https://fedeccegeps.ca/wp-content/uploads/2017/09/Rapport-FABES-r%c3%a9vision.pdf>
- Fédération des cégeps. (2019a). *Les cégeps du Québec : études supérieures techniques et préuniversitaires*.
<https://www.cegepsquebec.ca/wp-content/uploads/2020/01/Depliant-France-web.pdf>
- Fédération des cégeps. (2019b). *Rapport annuel 2018-2019*. <https://fedeccegeps.ca/wp-content/uploads/2019/10/rapport-annuel-20182019-federation-des-cegeps-2.pdf>

- Fédération des cégeps. (2020a). *Le réseau en quelques chiffres*. <https://fedecegeps.ca/quelques-chiffres/>
- Fédération des cégeps. (2020b). *Qu'est-ce que le cégep?* <https://fedecegeps.ca/cegeps/quest-ce-quun-cegep/>
- Fournier, P., Girard, C. et Milot, C. (2019). *Gestion de l'approvisionnement et des stocks* (5^e éd.). Montréal, Québec : TC Média Livres Inc. Chenelière éducation.
- Fromant, É. (2012). *Les clés du renouveau grâce à la crise! - Économie de la fonctionnalité : mode d'emploi pour les entreprises*. <https://www.editions-ems.fr/livres/collections/questions-de-societe/ouvrage/220-les-cles-du-renouveau-grace-a-la-crise.html>
- Gouvernement du Canada. (2018). *Programme de développement durable à l'horizon 2030*. https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/agenda-programme.aspx?lang=fra
- Gouvernement du Québec. (s. d.). *Loi sur le développement durable : les principes*. <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf>
- Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ). (2019). *Le patient au cœur de tout : rapport annuel de gestion 2018-2019*. http://www.gaceq.cpacsante.qc.ca/doc/201909260840230.rapport_annuel_2018-2019.pdf
- Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire (EDDEC). (s. d.). *Économie circulaire*. <http://institutedec.org/themes/economie-circulaire/>
- Labbé, J. (2020, 22 juin). *Remaniement à Québec : six ministres, dont McCann et Dubé, changent de place*. ICI.Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1714073/remaniement-ministeriel-quebec-legault-dube-lebel-jolin-barrette>
- Leenders, M. R., Johnson Fraser, P., Flynn, A. E. et Fearon, H. E. (2006). *La gestion des approvisionnements et des matières* (3^e éd.). Montréal, Québec : Gaëtan Morin éditeur Itée - Chenelière éducation.
- Litwin, K. (2019, 15 avril). McGill named one of Canada's Greenest Employers for 2019. *McGill Reporter*. <https://reporter.mcgill.ca/mcgill-named-of-one-canadas-greenest-employers-for-2019/>
- McGill University (McGill). (2018). *McGill University Sustainability Policy*. https://www.mcgill.ca/secretariat/files/secretariat/gd18-25_revised_sustainability_policy.pdf
- McGill University (McGill). (2020a). *Sustainability*. <https://www.mcgill.ca/sustainability/fr>
- McGill University (McGill). (2020b). *Sustainable Procurement 2020-25: Strategic Plan: Project Charters* Montréal, Québec: auteur. [Document interne, Power Point].
- Mead, H. L. (2017). *Trop tard : la fin du monde et le début d'un nouveau*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- Ministère de l'Économie et Innovation (MEI). (2019). *Gérer ses pratiques d'achat de façon écoresponsable*. https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/en-entreprise-22981/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5

BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=a276dd69b943a5c015e697ab36828c96&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=23040

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). (2015). *Enveloppe normalisée du parc mobilier collèges publics : manuel du MAOB*.

http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/collegial/MAOB_Cegeps_2014-2015.pdf

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). (2019a). *Rapport annuel 2018-2019*.

https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/rapport-annuel-de-gestion/MEES_RAG_2018-2019.PDF?1570037423

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). (2019b). *Rapport final : révision du modèle d'allocation des ressources à l'enseignement collégial public*.

http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/collegial/Revision-modele-Rapport-final.pdf

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). (2019c). *Régime budgétaire et financier des cégeps : année scolaire 2019-2020* (p. 308).

http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/collegial/Regime-bud-cegeps-2019-2020.pdf

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES). (2020). *Le système scolaire québécois*.

<http://www.education.gouv.qc.ca/references/etudier-au-quebec/systeme-scolaire-quebecois/>

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2020a).

Développement durable : définition et objectifs.

<http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2020b).

Écoétiquettes. <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/ecoetiquette/savoir-plus.htm>

Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) et Secrétariat du Conseil du trésor. (2013). *Guide pour développer des pratiques d'acquisitions écoresponsables dans les organisations publiques québécoises*.

http://www.portail.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Documentation/TCAE_guide_AER_SCT_vFinale.pdf

Nations Unies (ONU). (s. d.). *Objectif 12 : établir des modes de consommation et de production durables*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>

Observatoire de l'administration publique-ENAP. (2012). *L'état québécois en perspective : les trois réseaux de l'éducation*.

http://cerberus.enap.ca/Observatoire/docs/Etat_quebecois/a-education1.pdf

Office québécois de la langue française (OQLF). (2019). *Vocabulaire du développement durable*.

https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_deve_durable/fiches/index.html

- Ordenez Soto, F. (2018). *Économie de la fonctionnalité : comment les secteurs industriel et des services deviennent-ils des axes du développement durable* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec).
https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/13631/Ordenez_Soto_Felipe_MEnv_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2014). *ISO 26000 : responsabilité sociétale*.
<http://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/home/standards/popular-standards/iso-26000-social-responsibility.html>
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2017). *Achats responsables : lignes directrices. Norme internationale ISO 20400*.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/ISO%2020400_Sustainable_procur.pdf
- Petrella, R. (2007). *Pour une nouvelle narration du monde*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- Pomerleau, S. (2018, 3 octobre). *L'approvisionnement responsable. Communication présentée dans le cours GDD 708* [document interne, power point].
- Portail du réseau collégial du Québec. (s. d.). *Établissements*.
<https://www.lescegeps.com/etablissements>
- Robert, M. (2019, 28 février). *Approvisionnement responsable et développement durable au Collège de Rosemont. Communication présentée à l'InterCACEs 2019* [document interne, power point].
- Ruhlmann, A. (2018). *La décroissance : une alternative pour le Québec ?* (Essai de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec). <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/13633>
- Saulnier, A.-M. (2020, 20 février). Au-delà du plus bas soumissionnaire : prendre en compte les critères environnementaux : entrevue avec Anne-Marie Saulnier, directrice de l'ECPAR (A. Touchette, intervieweur) [Émission radiophonique]. <http://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/l-heure-du-monde/segments/chronique/155864/appel-offres-quebec-environnementaux-hdm>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2009a). *Introduction aux accords de libéralisation*.
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/accords-de-liberalisation/>
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). (2009b). *Lois et règlements sur les marchés publics*.
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/faire-affaire-avec-letat/cadre-normatif-de-la-gestion-contractuelle/lois-et-reglements-sur-les-marches-publics/>
- Service régional d'admission du Montréal métropolitain (SRAM). (s. d.). *Rapport annuel 2018-2019*.
<https://www.sram.qc.ca/le-sram/le-rapport-annuel>
- Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). (2020a). *Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif : achats et ventes*. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/app-collaborat-procur/index-fra.html>

- Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC). (2020b, 17 juin). Initiative canadienne d'approvisionnement collaboratif : opportunités pour les collèges et instituts. Ottawa, Ontario : auteur. [Document interne, Webinaire].
- Société de transport de Montréal (STM). (2014). *Principes et mesures d'approvisionnement responsable : contribuer au développement durable par ses décisions d'achat*. http://stm.info/sites/default/files/pdf/fr/appro_resp.pdf
- Sustainable Development Solutions Network (SDSN). (s. d.). *Sustainable Development Solutions Network: About us*. <https://www.unsdsn.org/about-us>
- Sustainable Development Solutions Network Youth (SDSN Youth). (s. d.). *Sustainable Development Solutions Network Youth: About us*. <https://sdsnyouth.org/about>
- The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE). (2020). *Mission, Vision and Commitments*. The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. <https://www.aashe.org/about-us/mission-vision-commitments/>
- Touchette, A. (journaliste). (2020, 20 février). Au-delà du plus bas soumissionnaire : prendre en compte les critères environnementaux [Émission radiophonique]. <http://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/l-heure-du-monde/segments/chronique/155864/appe-offres-quebec-environnementaux-hdm>
- UI GreenMetric World University Ranking. (2019). *Overall Rankings 2019*. <http://greenmetric.ui.ac.id/overall-rankings-2019/>
- United Nations (UN). (s. d.). *Higher Education Sustainability Initiative*. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdinaction/hesi>
- Université de Sherbrooke (UdeS). (s. d.a). *Centre universitaire de formation en environnement et développement durable (CUFE)*. <https://www.usherbrooke.ca/environnement/le-cufe/>
- Université de Sherbrooke (UdeS). (s. d.b). *L'UdeS en chiffres : volet institutionnel*. <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/udes-en-chiffres/volet-institutionnel/>
- Université de Sherbrooke (UdeS). (1995). *Politique d'approvisionnement responsable*. <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/fileadmin/sites/a-propos/documents/direction/politiques/2500-003.pdf>
- Université de Sherbrooke (UdeS). (2007). L'Université innove en instituant le premier Vice-rectorat au développement durable. *Liaison : le journal de la communauté universitaire*, 41(19). https://www.usherbrooke.ca/liaison_vol41/n19/a_webster.html
- Université de Sherbrooke (UdeS). (2016). *Directive relative à l'approvisionnement responsable*. <https://www.usherbrooke.ca/a-propos/fileadmin/sites/a-propos/documents/direction/directives/2600-062.pdf>
- Université de Sherbrooke (UdeS). (2018a). *Bilan développement durable : 40 ans d'engagement*. <https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/fileadmin/sites/developpement-durable/documents/BilanDD2018.pdf>

- Université de Sherbrooke (UdeS). (2018b). *Stratégie d'approvisionnement responsable 2018-2022*.
https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/fileadmin/sites/developpement-durable/documents/Strategie_d_approvisionnement_responsable.pdf
- Université de Sherbrooke (UdeS). (2020, 2 juillet). *Notre université parmi les 10 meilleures au monde en développement durable*. Université de Sherbrooke.
<https://www.usherbrooke.ca/developpement-durable/accueil/nouvelles/nouvelles-details/article/43052/>
- Université Laval (ULaval). (2008). *Politique institutionnelle de développement durable*.
https://www.ulaval.ca/fileadmin/Secretaire_general/Politiques/Politique_institutionnelle_de_developpement_durable.pdf
- Université Laval (ULaval). (2015). *Plan d'action de développement durable 2015-2018 : vivre le développement durable*.
https://www.ulaval.ca/sites/default/files/DD/PDF/plans_daction/PlanTriennal-DD-Web.pdf
- Université Laval (ULaval). (2019a). *L'Université Laval en bref*. <https://www.ulaval.ca/notre-universite/luniversite-laval-en-bref>
- Université Laval (ULaval). (2019b). *Nos indicateurs repères 2019*.
https://www.ulaval.ca/fileadmin/ulaval_ca/Documents/indicateurs/indicateurs-reperes-Universite-Laval-2019.pdf
- Université Laval (ULaval). (2019c, 20 novembre). *Un leadership reconnu au Canada*. ULaval Nouvelles.
<https://nouvelles.ulaval.ca/vie-universitaire/un-leadership-reconnu-au-canada-81480b485337d9b8aa533287b785ffbc>
- Université Laval (ULaval). (2020a). *Politique sur les activités d'approvisionnement et la gestion des contrats : généralités*. <https://www.sf.ulaval.ca/regles-et-politiques/politique-sur-les-activites-dapprovisionnement-et-la-gestion-des-contrats/generalites>
- Université Laval (ULaval). (2020b). *Stratégie d'approvisionnement responsable*.
<https://www.sf.ulaval.ca/regles-et-politiques/strategie-dapprovisionnement-responsable>
- Université McGill (McGill). (s. d.). *Code de conduite des fournisseurs de l'Université McGill*.
https://www.mcgill.ca/procurement/files/procurement/mcgill_university_supplier_of_conduct_20161122.pdf
- Université McGill (McGill). (2019). *À propos de McGill : en chiffres*. <https://www.mcgill.ca/about/fr/info-eclair>
- Université McGill (McGill). (2020). *Vision 2020 : la stratégie de développement durable de l'Université McGill*. https://www.mcgill.ca/sustainability/files/sustainability/v2020_ss_fre.pdf
- Waridel, L. (2019). *La transition, c'est maintenant*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- World Economic Forum. (2015). *Beyond Supply Chains: Empowering Responsible Value Chains* (p. 20).
<https://www.weforum.org/reports/beyond-supply-chains-empowering-responsible-value-chains/>

BIBLIOGRAPHIE

- Assemblée nationale du Québec. Projet de loi n°37. <http://m.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-37-42-1.html>
- Bruel, O., Alleaume, A., Beaugé, T., Huart, G., Macadré, J., Medjad, K., Menuet, O. et ...Rabsztyn, A. (2014). *Management des achats : décisions stratégique, structurelles et opérationnelles* (2^e éd.).
- Centre de services partagés du Québec (CSPQ). (2020). *Politique d'acquisitions responsables*. https://cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/Developpement_durable/PO_acquisitions_responsables.pdf
- Collèges et instituts Canada (CICan). (s. d.). *ImpAct*. <https://www.collegesinstitutes.ca/fr/notre-role/partenariats-canadiens/impact/>
- Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec [CREPUQ]. (2006). *Le système universitaire québécois : données et indicateurs*. Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec.
- Conseil supérieur de l'éducation (CSE). (2018). *Plan stratégique 2018-2022*. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2019/10/50-0518-PS-2018-2022.pdf>
- Landry, S. et Beaulieu, M. (2015). *Lean, kata et système de gestion au quotidien*. <http://www.editionsjfd.com/boutique/lean-kata-et-systeme-de-gestion-au-quotidien-8768>
- Leenders, M. R. (dir.). (2006). *Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Lessenich, S. (2019). *À côté de nous le déluge : la société d'externalisation et son prix*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- Madelin, P. (2017). *Après le capitalisme*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- Rees, W. et Wackernagel, M. (2017). *Notre empreinte écologique*. Montréal, Québec : Les Éditions Écosociété.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2013). *Sustainable Public Procurement: a Global Review; final report*. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20919/GlobalReview_Sust_Procurement.pdf
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2017). *Global Review of Sustainable Public Procurement*. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/20919/GlobalReview_Sust_Procurement.pdf
- World Economic Forum. (2019). *Sustainability Strategy 2021*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Sustainability_Strategy_2021.pdf

ANNEXE- 1 LISTE DES ÉTABLISSEMENTS CERTIFIÉS CÉGEP VERT DU QUÉBEC 2018-2019 ET NIVEAU OBTENU (tiré de : ENJEU, 2020).



LISTE DES ÉTABLISSEMENTS CERTIFIÉS CÉGEP VERT DU QUÉBEC 2018-2019 ET NIVEAU OBTENU

Établissement	Niveau obtenu
Cégep de Matane	1
Collège de Maisonneuve	1
Marionopolis College	1
Collège Ahuntsic	2
Collège André Grasset	3
Collège de Valleyfield	3
Cégep de Granby	Excellence
Cégep de Saint-Hyacinthe	Excellence
Cégep de Saint-Laurent	Excellence
Cégep de Sainte-Foy	Excellence
Cégep de Trois-Rivières	Excellence
Cégep du Vieux Montréal	Excellence
Cégep Édouard-Montpetit	Excellence
Cégep Garneau	Excellence
Cégep Gérard-Godin	Excellence
Cégep Limoilou	Excellence
Cégep Marie-Victorin	Excellence
Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne	Excellence
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu	Excellence
Collège de Bois-de-Boulogne	Excellence
Collège de Rosemont	Excellence
Collège Jean-de-Brébeuf	Excellence
Collège LaSalle	Excellence
Collège Mérici	Excellence
Collège Montmorency	Excellence
Collège Shawinigan	Excellence
Dawson College	Excellence
Vanier College	Excellence

ANNEXE- 2 PRÉSENTATION DES COMPOSANTES ET INDICATEURS DE L'ACHAT RESPONSABLE (tiré de : ECPAR, 2016).

COMPOSANTES ET INDICATEURS DE L'ACHAT RESPONSABLE					
COMPOSANTES	1 VISION	2 POLITIQUES ET GOUVERNANCE	3 MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES	4 OPÉRATIONNALISATION	5 MESURE
INDICATEURS	<ul style="list-style-type: none">Enjeux de développement durable considérés pour identifier la responsabilité sociétale liée aux achatsMéthodes de priorisation des enjeux (analyses des dépenses, identification des risques, réalisation d'analyses du cycle de vie, etc.)Objectifs de priorisation des enjeux (ce que l'organisation cherche à atteindre par l'achat responsable : conformité réglementaire, réduction des coûts ou des risques, légitimité, etc.)Méthodes d'identification des critères d'achat responsable : consultation de guides, analyse de marché, calcul des coûts totaux de propriété, analyses du cycle de vie, etc.	<ul style="list-style-type: none">Niveaux hiérarchiques imputablesFormalisation et implantation des engagements (politiques, plan d'implantation, ressources affectées, etc.)Influence des engagements sur la chaîne d'approvisionnement (parties prenantes visées et capacité d'influence des engagements sur les produits, fournisseurs, sous-traitants)Enjeux de développement durable mentionnés dans les engagements	<ul style="list-style-type: none">Parties prenantes mobilisées (clients, fournisseurs, acheteurs, requérants, syndicats, ONG, autorités réglementaires, etc.)Actions de mobilisation des parties prenantes (consultations formelles ou informelles, réalisation conjointe de projets, reddition de comptes régulière, etc.)Approches de communications de la démarche d'achat responsable (partage informel d'informations, utilisation du site web, rapport de développement durable, reddition de compte sur la base du GRI, etc.)	<ul style="list-style-type: none">Renforcement des compétences – actions réalisées (formations, outils opérationnels, etc.)Renforcement des compétences – parties prenantes visées (acheteurs, requérants, gestionnaires, fournisseurs)Étapes du processus d'approvisionnement visées par l'achat responsable (qualification des fournisseurs, conception des devis, appels d'offre, contrats, etc.)Pratiques implantées (inclusion de critères, utilisation de certifications, calcul de coûts totaux de propriété, collaboration avec les fournisseurs, etc.)Enjeux du développement durable couverts par les pratiques d'achat responsablePortions des chaînes d'approvisionnement touchées (capacité d'influence des pratiques sur la performance des produits, des fournisseurs, des sous-traitants)	<ul style="list-style-type: none">Types d'indicateurs : mise en œuvre, impacts, visant les produits/fournisseurs/sous-traitantsPourcentage des produits/services touchés par l'achat responsable<ul style="list-style-type: none">a) produits stratégiquesb) produits d'usage courantMesure des impacts environnementaux, sociaux et économiques de l'achat responsable